Canadian Centre
for Occupational
Health and Safety

Centre canadien
d'hygiène et de
sécurité au travail

LE STRESS RELIÉ AU TRAVAIL

Un atelier

P90-10F

LE STRESS RELIÉ AU TRAVAIL

Un atelier

Hamilton, Ontario

Les 29 et 30 novembre 1989

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

CCOHS/CCHST

91-01625/

LE STRESS RELIÉ AU TRAVAIL - UN ATELIER

NUMÉRO DU CCHST P90-10F

ISBN 0-660-93080-3

NUMÉRO DE CATALOGUE MAS CC273-2/90-10F

Cette publication est offerte dans les deux langues officielles.
This publication is available in both official languages.

Chaque document produit par le CCHST est soumis à une série de révisions. Dans le cadre de ce processus de révision, on demande à des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs d'examiner les versions préliminaires des documents du CCHST et de juger de leur exactitude sur le plan technique et de leur lisibilité pour l'usager.

Le CCHST s'efforce de s'assurer que l'information qu'il distribue est exacte et exhaustive. Cependant, il est entendu qu'il ne se porte pas garant que ladite information est exacte et exhaustive et il ne sera tenu responsable d'aucun dommage ni d'aucune perte subis par suite de l'utilisation d'une information inexacte ou incomplète.

Date de publication : 1990

250, rue Main est
Hamilton Ontario
L8N 1H6
416-572-2981
Télécopieur 416-572-2206

CCOHS/CCHST

Centre canadien
d'hygiène et de sécurité au travail

LE STRESS RELIÉ AU TRAVAIL

Atelier

Les mercredi 29 novembre et jeudi 30 novembre 1989
Hamilton Convention Centre, Hamilton, Ontario

Le mercredi 29 novembre 1989

8 h 15 INSCRIPTION ET CAFÉ - Foyer de la salle Webster, 3e étage

9 h **Bienvenue et présentation de l'atelier** - Salle Webster B et C
Lillian Vine, administratrice des comités et ateliers
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

9 h 15 **Tribune libre**

Le point de vue d'un syndicat
Christian Millet, Directeur, Santé et sécurité
Association canadienne des employés de téléphone

Le point de vue d'un professionnel
Steve Bottaro, Programme d'aide aux employés
Hamilton-Wentworth Regional Police

Le point de vue des gestionnaires
Greg Hogan, Directeur, Relations industrielles
Polysar Limited

Aspects médicaux et psychologiques
André Arsenault, Médecin
Institut de cardiologie de Montréal

Discussion libre

10 h 30 PAUSE - Foyer de la salle Webster

10 h 45 **Atelier n° 1 - Stress en milieu de travail et maladie**

a) Comment définiriez-vous le stress (stress chronique, stress positif/négatif)?
b) Quels sont les effets du stress sur les travailleurs?
c) Quels sont les liens entre le stress et la maladie?
d) En quoi le stress des travailleurs affecte-t-il le milieu de travail?

12 h LUNCH - Salle Webster A

13 h **Atelier n° 2 - Milieu de travail**

a) Quelle est la relation entre le niveau de stress et le degré de contrôle qu'a le travailleur sur son travail?
b) En milieu d'affaires, on fait de plus en plus appel au monitorage électronique pour normaliser les méthodes de travail et augmenter la productivité. Quels sont les effets de cette pratique sur les travailleurs?
c) Comment les dangers reliés au travail contribuent-ils au stress? Le fait de connaître ces dangers augmente-t-il ou diminue-t-il le stress?

14 h **Atelier n° 3 - Conception du travail**

a) «Technostress» : quelle est la relation entre l'automatisation du travail et le stress?
b) Quel effet l'organisation du travail produit-elle sur le stress?
c) Comment le changement d'organisation occasionne-t-il le stress?
d) Quel est le rapport entre la conception des tâches et le stress?
e) Comment la conception des tâches peut-elle réduire le stress?

15 h PAUSE - Foyer de la salle Webster

15 h 15 **Atelier n° 4 - Formation et orientation**

a) Quelle est la formation qui permettrait au personnel d'hygiène et de sécurité au travail, aux superviseurs et aux travailleurs de reconnaître les signes de stress?
b) Comment pourrait-on mesurer la façon dont les travailleurs réagissent en situation de stress au travail?
c) Quel rôle les programmes d'assistance aux employés et d'orientation pourraient-ils jouer? Et les programmes de lutte contre le stress?
d) Quelle est leur efficacité?
e) Quelles autres stratégies pourraient être utiles?

16 h **Atelier n° 5 - Indemnisation**

a) Dans quelle mesure les maladies reliées au stress sont-elles indemnisables? Dans quelle mesure devraient-elles l'être?
b) À quels critères devrait-on faire appel pour mesurer le rôle du stress dans les cas d'invalidité?
c) Comment le stress attribuable au travail peut-il être distingué et séparé du simple stress quotidien?
d) Comment peut-on protéger la vie privée des travailleurs tout en cherchant à découvrir les causes du stress?

17 h 30 BAR PAYANT - Salle Webster A

18 h DÎNER - Salle Webster A

Le jeudi 30 novembre 1989

8 h 30 CAFÉ - Foyer de la salle Webster

9 h **Atelier n° 6 - Groupes homogènes**

Examen des solutions
Préparation des rapports

10 h 30 PAUSE - Foyer de la salle Webster

10 h 45 **Séance plénière - Salle Webster B et C**

Rapports des travailleurs, des employeurs, des professionnels et des gouvernements
Recommandations émanant de l'atelier

12 h **Clôture de l'atel[illegible] r**

RÉSUMÉ

Le stress relié au travail est une réalité de plus en plus acceptée même aux fins de l'indemnisation des travailleurs. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à ce stress, dont : les changements technologiques, la réaffectation du personnel, l'augmentation continuelle des attentes quant à la productivité et l'organisation non appropriée du travail. Cette reconnaissance du stress relié au travail peut être influencée par les attentes et les idées préconçues de notre société.

Face aux préoccupations rattachées au stress relié au travail, le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) a tenu un atelier à Hamilton. La tribune libre, au début de l'atelier, a permis aux participants de connaître le point de vue d'un syndicat, par l'intermédiaire de M. Christian Millet de l'Association canadienne des employés de téléphone, et celui des gestionnaires d'une industrie, grâce à M. Greg Hogan de Polysar Limited. Le D[r] André Arsenault, de l'Institut de cardiologie de Montréal, y a traité des aspects médicaux et psychologiques (extrinsèques et intrinsèques) du stress, alors que M. Steve Bottaro (Programme d'aide aux employés) et le sergent Glenn MacNaughton, de la Hamilton-Wentworth Regional Police, y ont fait connaître l'expérience d'une profession à risque élevé, soit le travail policier.

Après les présentations et la discussion libre, les participants se sont réunis en petits groupes mixtes pour discuter de questions telles que le stress en milieu de travail et la maladie, le milieu de travail, la conception des tâches, la formation et l'orientation ainsi que l'indemnisation. Des groupes homogènes -- les travailleurs, les employeurs et le gouvernement et les professionnels -- ont ensuite apporté des conclusions et fait des recommandations. Lors de la séance plénière, chaque groupe a présenté son rapport. Les rapports étaient tellement similaires que celui des gestionnaires aurait pu être présenté par les travailleurs. Les trois groupes sont arrivés aux conclusions suivantes : le stress relié au travail peut être réduit si les travailleurs ont davantage de contrôle sur leur travail et s'ils participent à la conception de leurs tâches et de leur milieu de travail; si on peut montrer que les maladies reliées au stress sont causées par le travail, on devrait indemniser les travailleurs; le stress peut être la cause de la maladie reliée au travail et entraîner de l'absentéisme, une baisse du moral ou une qualité médiocre des produits. Le stress n'est toutefois que l'un des nombreux facteurs qui engendrent de la maladie.

Tous les participants étaient également d'accord pour affirmer que si le travailleur connaît bien tous les aspects de son milieu de travail, y compris les situations dangereuses, son stress pourra être réduit. Des connaissances réduites peuvent avoir l'effet opposé. Par contre, si le travailleur est sensibilisé aux dangers que représente son travail, sans avoir les moyens nécessaires pour maîtriser la situation, il peut en résulter davantage de stress que de bien.

Le technostress, qui est le résultat de l'automatisation, peut être une cause de stress... surtout parce que celle-ci représente une menace pour les emplois. D'autre part, elle peut réduire les dangers, d'où une diminution du stress. Le groupe des travailleurs était d'avis que les travailleurs pourraient avoir davantage de contrôle sur leur milieu de travail par la négociation d'améliorations, par exemple, sur la répartition des postes de travail et le taux de production. On a souvent fait mention de la participation des travailleurs à la conception des tâches.

Les programmes d'aide aux employés (PAE) semblent mettre davantage l'emphase sur les résultats du stress que sur le stress lui-même et ses causes. Selon les participants, on devrait insister sur la prévention du stress plutôt que sur la gestion du stress. Le respect de la vie privée du travailleur devrait faire partie intrinsèque de tout PAE. Certains PAE s'adressent également aux familles des travailleurs; il devrait probablement en être ainsi avec tous les programmes.

Il y a eu accord général sur la nécessité d'indemniser les travailleurs pour les maladies reliées au stress. Les opinions quant à la façon de déterminer le stress relié au travail différaient légèrement. Selon les gestionnaires, la profession médicale devrait établir certains critères permettant de faire la distinction entre le stress relié à des problèmes personnels et celui relié aux conditions de travail. Les travailleurs, qui ont demandé qu'on établisse une politique en vue de faire indemniser le stress relié au travail, étaient d'avis qu'on ne devrait se baser que sur un seul critère lorsqu'on veut déterminer s'il y aura, ou non, indemnisation : on peut faire la preuve que l'état du travailleur résulte de son milieu de travail. Quant au groupe des professionnels et des représentants du gouvernement, il a affirmé qu'on devrait se baser sur des critères établis unanimement par les travailleurs, les gestionnaires, la communauté scientifique et le gouvernement lorsqu'on veut déterminer s'il y aura, ou non, indemnisation. On devrait établir une liste des postes et de leurs répercussions sur les travailleurs, afin de ne pas imposer au travailleur le fardeau de la preuve. Cette liste devrait être revue périodiquement.

INTRODUCTION

Lillian Vine

Mon nom est Lillian Vine. Je suis l'administratrice des ateliers et des conférences au Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.

Le CCHST a commencé à tenir des ateliers il y a trois ans et demi afin de permettre aux personnes concernées par l'hygiène et la sécurité au travail de prendre une part active aux discussions relatives à l'aspect social de l'hygiène et de la sécurité au travail. Lors de ces discussions, les participants ont, comme vous le ferez sans doute vous-mêmes, découvert des secteurs d'entente et des secteurs qui devraient faire l'objet de plus amples échanges de vue, et ils ont suggéré des façons de progresser.

Le stress est une question importante à discuter parce que les gens ressentent de l'insécurité dans leur milieu de travail. L'introduction de l'automatisation crée des malaises chez les gens, les façons de vivre changent, la pression subie au travail se reflète à la maison et vice-versa. Pour toutes ces raisons, et bien d'autres encore, on a mis sur pied des programmes d'aide aux employés. Certains ont connu plus de succès que d'autres.

Nos ateliers permettent de réunir des orateurs représentant les personnes concernées par l'hygiène et la sécurité au travail. Ils y décrivent brièvement leur point de vue, leur expérience et leurs connaissances. Ceci procure des renseignements utiles pour les discussions.

L'ordre du jour est mis au point par un petit comité de planification composé des personnes qui ont demandé la tenue de l'atelier. Nous essayons d'avoir un comité au moins bipartite. L'une des personnes qui ont demandé la tenue du présent atelier est M. Christian Millet, qui est d'ailleurs l'un des membres de notre tribune. Il parlera aujourd'hui au nom des travailleurs. L'autre personne est gestionnaire dans un ministère; elle ne peut malheureusement être parmi nous aujourd'hui.

Après avoir entendu tous les membres de la tribune libre, vous vous regrouperez en petits ateliers pour discuter de toutes les questions à l'ordre du jour. Nous avons formé les groupes de façon à y retrouver un bon mélange de syndicalistes, de gestionnaires, de professionnels, de représentants des gouvernements et autres.

Demain, vous formerez des groupes homogènes pour revoir tous les points dont vous aurez discuté aujourd'hui et tirer des conclusions. Chaque groupe homogène choisira un porte-parole qui le représentera lors de la séance plénière. Les chefs de groupe de travail sont des participants à qui j'ai demandé d'assumer cette tâche supplémentaire. Je tiens à les remercier de leur collaboration.

Environ trois mois après la tenue d'un atelier, nous produisons un compte rendu officiel composé d'un résumé, des présentations des membres de la tribune et des discussions des divers ateliers, ainsi que des rapports des groupes homogènes.

TRIBUNE LIBRE

Le point de vue d'un syndicat

Christian Millet

Association canadienne des employés de téléphone

Le point de vue d'un professionnel

Steve Bottaro, PAE

Glenn MacNaughton

Hamilton-Wentworth Regional Police

Le point de vue des gestionnaires

Greg Hogan

Polysar Limited

Aspects médicaux et psychologiques

André Arsenault

Institut de cardiologie de Montréal

CCOHS/CCHST

Lillian Vine

Notre premier orateur est M. Christian Millet. Il présentera le point de vue d'un syndicat.

Christian est titulaire d'un baccalauréat en chimie de l'Université de Montréal, d'une maîtrise en hygiène et sécurité au travail de la McMaster University de Hamilton, et d'un certificat en toxicologie industrielle de la Wayne State University, au Michigan (É.-U.).

Il a travaillé à titre d'assistant dans le domaine de la recherche au Département de la médecine du travail et de l'hygiène du milieu de l'Université de Montréal et de chargé de projets aux Services techniques du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Il est maintenant directeur de l'hygiène et de la sécurité au travail à l'Association canadienne des employés de téléphone. Il est également professeur au Mohawk College de Hamilton depuis 1986. Il y enseigne au niveau du certificat d'hygiène et de sécurité au travail. Il est auteur et coauteur de plusieurs publications. Par l'intermédiaire de son poste auprès de l'Association canadienne des employés de téléphone, Christian représente environ 20 000 travailleurs en télécommunications pour toutes les questions relatives à l'hygiène et la sécurité au travail. Il est coprésident du Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail de l'Association canadienne des employés de téléphone chez Bell Canada et il dirige conjointement une étude sur le stress chez les employés de bureau.

Christian Millet

J'ai reçu une formation de toxicologue industriel. Depuis deux ans, je représente environ 20 000 employés de bureau dans le secteur des télécommunications. J'ai beaucoup appris sur le stress. Il m'a fallu apprendre sur le tas. J'ai dû improviser et trouver, moi-même, des solutions. Ceci m'a permis de développer de nouvelles façons de communiquer en vue de réduire le stress des employés de bureau que je représente. J'ai également pu développer des techniques de relations de travail, car le stress est occasionné, d'abord et avant tout, par un manque de compréhension du problème. Permettez-moi de m'expliquer. En général, lorsqu'une employée (90 p. 100 des 20 000 personnes que je représente sont des femmes) aborde un gestionnaire pour discuter d'un problème de stress, la première chose à laquelle elle fait face est le scepticisme du gestionnaire, qui ne sait pas comment traiter le problème.

Le stress est un élément de notre vie quotidienne qui nous permet d'effectuer notre travail et tout simplement de fonctionner, tant au travail qu'ailleurs. Nous avons toutefois besoin de périodes de détente entre deux périodes de stress, car le stress, jusqu'à un certain point, fatigue. Laissez-moi vous donner un exemple : lorsque vous conduisez pour vous rendre au travail, il se peut que vous deviez passer une heure dans un bouchon de circulation. Une situation stressante, pour dire le moins. Vous arrivez ensuite au bureau où un problème vous attend. Vous êtes déjà stressé(e) et vous devez faire face à un problème qu'il faut résoudre le plus tôt possible. Il serait peut-être bon que

vous preniez une certaine distance mentalement, que vous vous détendiez et que vous respiriez profondément pendant quelques minutes si vous voulez être en mesure d'affronter le problème plus efficacement. Mais il est parfois difficile de faire une petite pause à cause des exigences en matière de productivité qui font paraître toute période de détente comme étant une perte de temps. À mon avis, une pause constituerait un gain de temps, car elle permettrait d'envisager le problème de façon positive.

Dans ce genre de situation, notre corps est soumis à une tension continuelle qui peut éventuellement se traduire par des problèmes psychologiques ou physiques. On sait que le stress cause des problèmes psychosomatiques tels que maux de tête, insomnie ou perte de l'appétit. De plus, des études ont prouvé que le stress peut accroître l'incidence des maladies cardiaques.

En télécommunications, dans le secteur du service à la clientèle, on peut généralement diviser le stress, ou les agents qui engendrent le stress, en deux catégories : le technostress (stress causé par l'introduction d'une nouvelle technologie) et le stress rattaché au contrôle électronique de la productivité.

Le stress, qu'il s'agisse du technostress ou du stress engendré par le contrôle électronique de la productivité, peut, comme tout autre problème rattaché à l'hygiène et la sécurité au travail, être abordé de deux façons : du point de vue des relations de travail (c'est-à-dire, comment présenter le problème à la direction) et du point de vue de l'hygiène industrielle et de l'hygiène au travail (c'est-à-dire, comment changer le milieu de travail pour alléger, réduire ou éliminer le stress).

Selon moi, on devrait d'abord s'attaquer aux relations de travail parce que les employés doivent faire face à une direction sceptique. J'attribue cette réaction, qui est tout à fait typique, au fait que trop souvent on associe le stress davantage à des facteurs personnels qu'à des facteurs reliés au travail. Il arrive que des situations personnelles engendrent du stress. Les employés ne devraient jamais être exposés, en plus, à des niveaux de stress excessifs ou dommageables dans leur milieu de travail. Une réaction sceptique de la part de la direction provient d'un manque de compréhension du problème et, par le fait même, entraîne un manque de solutions adéquates.

Une fois que la direction a admis que le stress peut être relié au travail, elle est ensuite confrontée à la difficile tâche de trouver des solutions qui réduiront ou élimineront le stress sans affecter la productivité. Il y a opposition entre la demande d'une diminution du volume de travail, pour réduire le stress, et les exigences de productivité. Dans notre cas particulier (la demande du client), il nous faut répondre à certaines normes qui ne peuvent décroître.

Il est possible de réduire les niveaux de stress, de façon significative, sans affecter la productivité. L'une des solutions que j'aimerais vous suggérer, c'est d'essayer d'établir une bonne communication entre les gestionnaires et les employés. La direction connaît les objectifs en matière de productivité et le genre de travail qui doit être effectué. Les employés sont familiers avec le travail et savent quels éléments de ce travail peuvent causer du stress. Selon moi, si les deux parties ne se parlent pas, il est impossible de résoudre le problème.

La reconnaissance du problème par la direction est la première étape vers la réduction du stress dans le milieu de travail. Mais une fois que la communication a été établie, que fait-on ensuite? À cette étape-ci, j'aimerais introduire l'idée de conception des tâches. Ce concept est très important lorsque nous avons à traiter de questions telles que le stress et l'ergonomie parce que l'intégration complète du travail (y compris les aspects physiques et psychologiques) est probablement le seul moyen efficace de résoudre le problème du stress et de ses effets sur la santé.

Revenons maintenant aux deux facteurs que j'ai déjà mentionnés (le technostress et le contrôle électronique de la productivité) pour traiter de chacun séparément. Le technostress est une forme de stress créée par l'introduction de nouvelles technologies. Ce problème revêt une importance particulière lorsqu'il s'agit de travail de bureau. Au cours des 10 dernières années, les bureaux ont été littéralement envahis par les ordinateurs et les terminaux à écran de visualisation.

Plusieurs aspects de l'introduction de ces nouvelles technologies peuvent produire un haut niveau de stress chez les employés. Par exemple, la technologie peut entraîner la perte de certains emplois ou, du moins, la réaffectation du personnel. Ce qui signifie que les employés de bureau doivent subir une formation ou encore une nouvelle formation. Chez les gens que je représente, soit une population relativement stable avec, en moyenne, plus de 10 années de service, les employés sont inquiets à l'idée d'apprendre de nouvelles techniques.

Le troisième élément qui peut engendrer du stress est, tout simplement, la peur. Ces machines peuvent-elles affecter la santé? Il n'est pas dans mon intention de rouvrir le débat sur les effets des écrans cathodiques sur le système reproducteur. Ce n'est pas le but du présent atelier. (On pourrait en discuter dans le cadre d'un autre atelier.)

Dans le cas du technostress, le processus de consultation devrait également fonctionner de manière à réduire ou éliminer le stress. On peut avoir recours à ce processus de consultation pour former et informer les employés et obtenir leur point de vue : comment voient-ils ce changement technologique? Comment la direction peut-elle les aider à s'adapter? Un article du Code canadien du travail traite de l'introduction de nouvelles technologies en ayant recours au simple processus de consultation entre l'entreprise et l'organe de négociation des employés. Quant à nous, l'Association canadienne des employés de téléphone a négocié une clause, dans sa convention collective, qui prévoit une consultation auprès des employés lors de l'introduction de nouvelles technologies.

Le contact avec la clientèle peut également être une source de stress. En effet, lorsque vous avez des problèmes avec votre téléphone, par exemple, vous appelez la compagnie de téléphone et n'êtes peut-être pas très courtois avec la personne qui vous répond. Cette personne n'est pas fautive, mais elle répond au téléphone, et elle est un représentant ou une représentante de la compagnie.

Dans le cas que je vous ai présenté un peu plus tôt, l'un des moyens utilisés pour contrôler la productivité est l'utilisation d'un ordinateur (ou logiciel) qui enregistre le rendement de l'employé. L'une des façons d'effectuer ce genre de mesure, c'est l'enregistrement automatique du nombre de minutes ou de secondes passées avec le client (ou la cliente), ou encore du nombre d'appels par unité de travail. Dans le cas d'une opératrice de saisie de données, la machine peut enregistrer automatiquement le nombre de caractères (ou de frappes) par unité de temps. Ces mesures du rendement permettent de s'assurer d'une productivité maximale en même temps que d'un service de qualité. C'est là que les problèmes apparaissent.

Il y a conflit entre le désir des employés de servir la clientèle le mieux possible et la pression qu'exerce sur eux la gestion pour qu'ils travaillent plus fort ou qu'ils fournissent davantage de service à la clientèle. Cette dualité d'objectifs est un élément de stress qui a été identifié de façon bien précise chez les groupes d'employés chargés d'offrir un service à la clientèle.

Il n'y a rien de mal avec le contrôle électronique en tant que tel. Plusieurs études ont été effectuées sur les effets de cette méthode. Il y a à peine deux mois, soit lors d'une conférence internationale sur le travail effectué avec des unités de visualisation, qui s'est tenue à Montréal, les participants ont passé un après-midi complet à discuter du problème du contrôle électronique.

Les conclusions générales qui ont émané de ces discussions, c'est que le contrôle électronique comme moyen de mesure du rendement individuel entraîne beaucoup de stress et de réactions négatives chez les employés. Par contre, si cette mesure du rendement est utilisée collectivement, pour un groupe d'employés, les gains en productivité peuvent être beaucoup plus élevés, le groupe faisant contrepoids à l'effet négatif du contrôle électronique. Il est intéressant de noter que certains pays européens ont passé des lois stipulant que le contrôle électronique ne peut être utilisé pour l'évaluation individuelle, mais seulement pour l'évaluation de groupes. Une loi similaire fait présentement l'objet d'une étude par le Congrès des États-Unis.

Il est évident que ce changement de philosophie ou d'approche, quant à l'évaluation du personnel, ne survient pas du jour au lendemain. Ici encore, le processus de consultation devrait aider à résoudre les problèmes, car l'entreprise connaît ses objectifs et les employés connaissent leur travail.

L'optique de notre syndicat quant au problème du stress dans le milieu de travail, c'est qu'il est impossible que la gestion résolve, seule, le problème du stress, ou qu'on le résolve par la confrontation que représente la procédure de règlement de griefs. Le problème du stress ne peut être résolu que par une consultation honnête, où les deux parties en cause dialoguent.

Une fois que ce processus de communication a été établi, nous croyons que la seule façon de réduire le stress, c'est d'évaluer le poste dans son ensemble, non seulement les aspects physiques, non seulement les aspects environnementaux et non seulement les tâches elles-mêmes, mais tout à la fois. Essayons de regrouper les aspects ergonomie, milieu de travail et tâches proprement dites, et de les considérer comme un domaine intégré que l'on appelle la conception des tâches.

Lillian Vine

Un haut niveau de stress fait partie intégrante de certaines occupations. Nous avons trouvé un cours au Mohawk Community College de Hamilton, donné par M. Steve Bottaro, dont l'objectif est d'aider les agents de police à vivre avec le stress. Nous avons pensé que le travail policier serait un excellent exemple d'une occupation comportant beaucoup de facteurs de stress inhabituels. Je suis heureuse que Steve ait accepté de s'adresser à vous. M. Glenn MacNaughton, de la Hamilton-Wentworth Regional Police, vous parlera également du travail policier.

M. Steve Bottaro est directeur du programme d'aide aux employés de la Hamilton-Wentworth Regional Police. Il est également directeur de l'Ontario Law Enforcement Stress Association. Il a été pendant cinq ans travailleur social cadre, en psychologie, au Grey Bruce Regional Medical Health Centre d'Owen Sound. Il a été, pendant trois ans, agent de classification pour le ministère des Services correctionnels de l'Ontario et il possède plusieurs années d'expérience dans les secteurs de l'aide sociale à l'enfance et de la thérapie matrimoniale et familiale. Il est diplômé de l'University of Western Ontario. Il a effectué ses travaux, pour les études supérieures, à la Faculté du travail social de l'University of Toronto et a suivi des cours avancés sur les désordres de la personnalité à la Harvard University de Boston, au Massachusetts.

M. Glenn MacNaughton s'adressera à vous en premier. Glenn est né à Hamilton. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en éducation physique de la McMaster University et d'un baccalauréat en éducation (certificat d'enseignement de l'Ontario) de la Queen's University. Il est en train de compléter le programme du certificat d'administration policière à la McMaster University.

Il est membre depuis 10 ans de la Hamilton-Wentworth Regional Police Force où il a occupé les postes de patrouilleur à pied en uniforme, patrouilleur en automobile en uniforme, agent de formation sur le terrain et membre de l'unité spéciale de la police en civil. Glenn a été récemment promu au grade de sergent. Il est responsable du Service de planification et de recherche, et il a élaboré, pour son service de police, des règlements et des politiques portant sur des problèmes tels que le contrôle des maladies infectieuses, la cigarette dans le milieu de travail et le programme d'aide aux employés. Il dispense présentement, aux gendarmes supérieurs, un séminaire de formation sur place sur le stress de l'incident critique.

Glenn nous parlera de certains des facteurs qui rendent le travail policier particulièrement stressant, alors que Steve traitera du PAE de la Hamilton-Wentworth Regional Police Force et de son fonctionnement.

Glenn MacNaughton

Les risques du travail policier peuvent être comparés à ceux de plusieurs autres genres de travail que l'on peut généralement classer dans la catégorie de travail de réponse d'urgence comme le travail des pompiers et des ambulanciers.

On peut diviser le stress en quatre catégories : le stress physique, le stress mental, le stress émotif et le stress environnemental. Tous ces genres de stress ont des effets à court et à long termes.

Le stress physique peut être causé par la peur de subir des blessures lors d'affrontements directs avec les gens et les animaux, ainsi que les blessures proprement dites subies lors de ces affrontements. Il pourrait y avoir un recours aux armes lors d'arrestations, de rétablissements de l'ordre, de mini-émeutes et même de célébrations entourant la Coupe Grey. Le stress physique peut également être la réaction du corps à tout le milieu de travail.

Ce genre de stress peut être cumulatif au fil des années, des semaines et des jours. Tout comme les athlètes qui subissent une blessure après l'autre, les agents de police qui comptent une dizaine d'années de service peuvent devenir épuisés physiquement et mentalement.

Les blessures accidentelles peuvent avoir des effets dévastateurs. Une personne qui a été frappée sur les lieux d'un accident, qui a subi une électrocution, ou qui est venue en contact avec des maladies infectieuses telles que le SIDA, l'hépatite ou la tuberculose peut devenir, psychologiquement, presque incapable de fonctionner.

Du point de vue mental ou cognitif, plus une personne occupe longtemps un poste, plus son processus de pensée peut subir des changements. Lorsqu'on a affaire au public, il est important d'essayer de rester neutre et impartial, d'essayer de se servir de son bon sens tout en restant conscient des dangers. Ce genre de détérioration peut se produire graduellement au fil du temps, ou survenir à la suite d'un seul incident critique. C'est ce qu'on appelle le stress de l'incident critique. Les changements psychologiques peuvent se traduire par une absence de sentiments et d'émotions chez les agents de police, ce qui créera des barrières entre eux et leur travail et même entre eux et ceux qu'ils aiment.

Une chose est particulièrement importante pour les travailleurs qui doivent répondre à des situations d'urgence : c'est de conserver leur sens de l'humour.

Il y a le stress de l'effet des montagnes russes : la forte émotion ressentie lors d'une situation intense telle une poursuite à haute vitesse, suivie de la monotonie de nombreuses heures passées à vérifier des poignées de porte tout en essayant de rester éveillé. Vous montez et descendez continuellement sur le plan émotif. Ces hauts et ces bas répétés, qui surviennent pendant un poste de travail, au cours d'une semaine, ou au cours d'une année, peuvent avoir des effets très dévastateurs sur le plan émotif.

Les niveaux de stress sont affectés par les changements au niveau de la carrière tels que les mutations latérales, les promotions... ou encore leur absence. Les gestionnaires font de grands progrès dans ce secteur.

Du point de vue environnemental, plusieurs des points que nous avons mentionnés peuvent également affecter les agents de police; l'un d'eux est l'automatisation. Ce n'est pas tant la peur de perdre son emploi que la peur de transiger avec une entité non humaine, une machine.

Un facteur qui ne vaut pas seulement pour le travail policier, mais qui est tout de même un facteur important, est le travail par postes qui entraîne la perturbation du sommeil ainsi que de l'heure des repas. Vous pouvez travailler pendant huit, 10 ou 12 heures d'affilée. Vous pouvez travailler de sept heures à sept heures, de huit heures à huit heures ou encore de quatre heures de l'après-midi à quatre heures du matin.

Un facteur très important au niveau du stress, est le contact négatif et la réaction négative. Avoir affaire à la police pour quelque raison que ce soit est rarement une expérience que les gens apprécient. De plus, une mauvaise couverture par les médias et le journalisme à sensation peuvent aggraver une situation donnée.

Même l'état de l'économie du pays a des répercussions sur le travail de l'agent de police. Lorsque le pays a subi une récession économique, nous recevions davantage d'appels pour nos services. L'atmosphère était plus tendue dans les foyers, ce qui signifiait une plus grande charge de travail pour les policiers, d'où davantage de stress pour chaque agent, pour chaque poste de travail et à chaque jour.

Un autre stress environnemental : les changements au niveau législatif. Tout changement, quel qu'il soit, peut occasionner des perturbations. Lorsque les lois changent continuellement, l'agent de police peut être incapable de se tenir à jour.

Tous ces facteurs s'ajoutent les uns aux autres pour donner des niveaux de stress très élevés. Une certaine partie du stress est auto-induite; une autre partie provient d'agents extérieurs (les médias, les gestionnaires ou le public). Le travail policier en lui-même est une source de stress.

Les résultats du stress, à brève ou à longue échéance, peuvent se traduire par une augmentation des blessures pendant les heures de travail, de l'absentéisme pour cause de maladie, un fort taux de roulement, le suicide, la mort prématurée, l'abus de drogues et d'alcool, le divorce, la violence conjugale... en plus d'une diminution du rendement au travail.

L'un des problèmes est, selon moi, l'incapacité de reconnaître les maladies engendrées par le stress. Récemment, un policier a dû s'occuper d'un homicide épouvantable. Il a travaillé si fort à ce cas, qu'il a subi un épuisement *physique*. On a refusé sa demande d'indemnisation. On lui a suggéré de prendre des congés dans sa réserve de congés de maladie. L'absence d'indemnisation est un problème qui affecte beaucoup de travailleurs de différents secteurs.

Que peut-on faire au sujet du stress relié au travail? Vous ne pourrez jamais l'éliminer. Tout ce que vous pouvez faire, c'est le maîtriser. J'enseigne aux gens qu'il y a des façons de maîtriser le stress : l'éducation, la formation et l'expérience. La prévoyance peut s'avérer fort utile. Si la personne sait ce qui va sans doute se produire, surtout dans le cas d'une situation pouvant s'avérer être un incident critique, comme une fusillade, elle pourra être sensibilisée aux émotions par lesquelles elle pourrait passer. Le policier pourra donc passer à travers ce problème au lieu de s'écrouler sous son poids.

Stephen Bottaro

Le PAE de la Hamilton-Wentworth Regional Police est différent de certains programmes d'aide aux employés avec lesquels vous pouvez être familiers. Le rôle particulier des agents de police se caractérise par des stress différents de ceux de la plupart des travailleurs. En effet, le policier doit composer avec des situations de vie ou de mort en plus d'avoir à subir les stress de la vie quotidienne.

Notre programme est en place depuis 1988 et il a été conçu pour aider les policiers et les employés civils ainsi que leurs familles : enfants, frères, soeurs et ainsi de suite. C'est un programme confidentiel. La direction du service de police ne demande ou n'exige aucun genre de renseignements sur les personnes que je vois ou sur les raisons pour lesquelles je les traite. Tout ce qu'elle veut savoir, c'est si ces personnes peuvent fonctionner adéquatement dans le rôle qui leur est assigné.

Dans certains cas, le recours au programme est obligatoire. C'est sans doute cet aspect qui le rapproche des programmes d'aide aux employés dans le secteur de l'industrie. Il a été conçu pour aider les gens à fonctionner efficacement au travail. Si le rendement d'un agent de police s'est détérioré, pour quelque raison que ce soit, il peut être obligé de venir me consulter. J'aimerais souligner que la plupart des personnes du service de police que je vois, viennent à moi de leur propre gré, car elles savent qu'elles ont besoin d'aide.

Comment le programme fonctionne-t-il? Les rencontres ont lieu à l'extérieur du milieu de travail, ce qui est très important pour les programmes d'aide aux employés. Si vous songez à mettre sur pied un PAE, il faut que ce soit à l'extérieur du milieu de travail, et pour une raison bien évidente : les personnes ne viendront pas au service du personnel de peur que leurs collègues sachent qu'elles ont des problèmes.

Comment les personnes peuvent-elles avoir recours à mes services? En me téléphonant directement. Mon numéro de téléphone est affiché à différents endroits du service de police, et chaque foyer a reçu de la documentation par la poste. Si les personnes ne peuvent me rejoindre et me parler immédiatement, mon répondeur automatique prend leurs messages et je les rappelle le plus tôt possible.

S'il s'agit d'un incident critique ou d'une situation d'urgence, on me rejoint par téléavertisseur et je réponds immédiatement. Si on ne peut me rejoindre, un(e) collègue conseiller(ère) s'occupe du cas.

Il est très important, dans le cadre d'un PAE, que la personne ressource soit un ou une collègue, surtout dans le secteur de l'application de la loi. La recherche a permis de constater que les agents de la paix se sentent beaucoup plus à l'aise avec un collègue qu'avec un professionnel de l'extérieur. C'est une des raisons pour lesquelles les programmes destinés aux policiers ont toujours été des programmes internes. Les personnes ressources sont des hommes et des femmes du service de police, autant des membres civils que des policiers, et elles sont des personnes chaleureuses auxquelles on peut rendre visite ou recourir.

Le programme d'aide aux employés du service de police fonctionne de deux manières : il prend activement des initiatives et il réagit aux situations. C'est un programme à deux volets parce qu'en plus de réagir lorsqu'on sait qu'un ou une employée est aux prises avec un problème, nous agissons de façon proactive par l'intermédiaire de programmes sur la gestion du stress, programmes que je dispense dans le cadre des programmes de formation du service de police. Nous avons également des séminaires de formation pour les recrues dès qu'elles arrivent sur place, avant même qu'elles aillent à l'institut de police. Nous offrons également des séminaires aux épouses et aux familles, par l'intermédiaire de l'association de police, afin de renseigner les policiers et leurs épouses sur les façons de maîtriser le stress ou de résoudre les problèmes familiaux.

La mise en application de la loi est, en général, une profession extrêmement exigeante. La plupart du temps les citoyens ne viennent en contact avec un agent de la paix que s'ils ont commis une faute. Ils ne voient donc pas le policier d'un très bon oeil. Cette attitude même représente un stress très élevé pour le personnel policier. Le rôle particulier que les policiers jouent est différent, mais ils sont comme vous et moi : ils ont de la peine, ils pleurent et ressentent les mêmes choses que vous et moi.

Comment aidons-nous les personnes à dominer leur stress? À titre de travailleur social dans un milieu policier, je crois que le meilleur moyen d'aider un policier, c'est de lui enseigner à maîtriser la situation. C'est vraiment la seule chose que nous puissions faire. J'ignore comment on se sent quand on marche dans une ruelle à deux ou trois heures du matin et qu'on a l'impression d'avoir une boule dans l'estomac. Nous essayons, en tant que professionnels, de nous mettre dans leur peau et de comprendre comment ils visualisent leurs stress.

Lillian Vine

Notre prochain orateur est M. Greg Hogan. Il représente la direction d'une société de Sarnia qui a dû affronter des stress très importants. Il est titulaire d'un baccalauréat en sciences politiques de l'University of Waterloo et il possède un certificat de comptable agréé. Il s'est joint à Petrosar en 1980 à titre de directeur du service d'administration de la taxe, et en 1983 a été muté à Polysar, à la direction du service d'administration de la taxe. En 1985, il a été muté à Sarnia, comme vérificateur, et en 1987, il est devenu directeur de la vérification interne. En 1988, il est retourné à Sarnia à titre de directeur des relations industrielles, poste qu'il occupe d'ailleurs toujours.

Son service s'occupe du personnel, de la formation, des communications et des relations avec la collectivité, ainsi que des services médicaux, de sécurité, d'hygiène et de gestion des pertes.

Je suis très reconnaissante envers Greg qui a accepté de se joindre à nous avec un très court préavis. Merci beaucoup, Greg.

Gregory Hogan

Je vous remercie beaucoup de me donner la chance de partager avec vous certains points de vue sur le stress et de me permettre de vous dire comment nous, chez Polysar à Sarnia, avons traité le problème.

Polysar Limited est une filiale appartenant entièrement à la Nova Corporation of Alberta. Au cours de la dernière année, Polysar a fait l'objet d'une lutte de prise de contrôle qui a duré six mois. Polysar est un producteur international de caoutchouc synthétique, de plastiques et de produits pétrochimiques avec des installations en Amérique du Nord, tant au Canada qu'aux États-Unis, ainsi qu'en Europe, notamment en Belgique et en France. Il a des bureaux de vente partout dans le monde : au Brésil, à Singapour, au Japon, à Taiwan, en Australie et dans plusieurs pays d'Europe.

L'usine de Sarnia est le plus grand complexe manufacturier de la compagnie. Elle comprend : quatre unités de production de caoutchouc, cinq unités de produits pétrochimiques, une centrale d'électricité et de vapeur et un centre de recherche. Il y a environ 2 000 employés aux installations de Sarnia.

L'une des premières étapes en vue de s'occuper des préoccupations des employés a été l'embauche, à la fin de 1981, d'un conseiller privé qui serait au service des employés à titre confidentiel. Cette personne travaillait toute seule. On lui a offert un bureau sur place, dans nos bureaux de mise en marché.

Cette personne, qui provenait de l'extérieur, allait pouvoir offrir aux employés de Polysar et aux membres de leurs familles, un service relativement rapide et confidentiel pour les aider à résoudre les problèmes d'angoisse et de stress résultant de problèmes personnels.

Nous avons alors constaté que le stress était l'un des plus graves problèmes des employés, et il fallait que l'entreprise s'en occupe. Ce problème était sans doute aggravé par un renversement de la conjoncture économique qui s'est traduit par deux compressions des effectifs en un an.

Les statistiques des deux premières années avec le conseiller ont démontré très clairement que les employés avaient besoin de ses services. Au cours de la première année, 260 personnes ont fait appel au conseiller, alors que 335 personnes l'ont consulté au cours de la deuxième année. Les problèmes étaient très variés : problèmes matrimoniaux, abus de drogues et d'alcool, problèmes financiers, dépression et anxiété.

Peu de temps après la mise en place du programme, notre service de santé a entrepris un programme d'information, plus officiel, pour nos employés. Avec l'aide de l'association locale pour la santé mentale, nous avons offert des programmes d'éducation à l'heure du déjeuner pour aider les employés à reconnaître les signes du stress, à comprendre ses effets et à pouvoir vivre avec le stress.

De là est né un programme d'éducation, sur place, offert directement sous les auspices du service médical. Deux de nos employés sont allés suivre un cours de formation d'une semaine. Dès leur retour, ces personnes ont commencé à

effectuer des présentations sur place. Ces présentations sont encore offertes à l'heure actuelle, bien qu'elles le soient maintenant sur demande seulement. J'aimerais ajouter que nous avons, chez Polysar, offert ces présentations à un organisme extérieur.

Notre service de formation a organisé des ateliers de deux jours sur la gestion du stress. Ces séances sont offertes deux fois par année par un conseiller. On a constaté la nécessité de ces séances il y a environ quatre ans. C'est alors qu'une petite équipe a été mise sur pied pour déterminer les principaux critères de ces ateliers. Parmi ces critères, on retrouve un appui au programme existant de formation des surveillants, un fort accent sur la communication et l'obligation, pour le conseiller, de connaître le milieu manufacturier.

On a vu, dernièrement, les avantages de ce programme lors d'un incident qui a touché le groupe de travail de l'un de nos employés. L'un des enfants de cet employé a été victime d'un accident ferroviaire qui l'a rendu infirme. La famille a reçu beaucoup d'appui de la collectivité. Mais les collègues de l'employé se sont rendu compte qu'ils devraient faire face au père à son retour au travail, et ils ne savaient pas trop comment s'y prendre. Fort heureusement, ils ont consulté notre personnel infirmier qui a pu leur fournir un conseiller pour les aider à comprendre leurs sentiments et savoir comment aborder le problème avec le père.

Nous avons retenu les services du conseiller jusqu'au début de 1988. Vers cette période, il y a eu formation d'un comité, regroupant des employés salariés et payés à l'heure, pour étudier la mise en place d'un programme officiel d'aide aux employés. Un peu plus tôt cet automne, le comité a recommandé la mise en place d'un PAE. Nous venons tout juste de conclure une entente avec un service spécialisé, et nous travaillons déjà à la mise en place du programme. Ce service spécialisé est situé à l'extérieur, et il n'est chargé de fournir à Polysar que des données statistiques, rien d'autre.

Pendant la période intérimaire, nous avons eu un arrangement spécial pour fournir une aide aux employés aux prises avec des problèmes. Selon la compagnie, le service offert n'était pas acceptable. Nous ne pouvions regrouper de données statistiques et n'avions aucun contrôle central sur les responsables de ce service.

Tout au long du processus de mise au point du PAE, le comité qui y a travaillé a consacré beaucoup de temps à étudier les aspects que devrait revêtir un tel programme. Les deux principales préoccupations du comité étaient le respect du caractère confidentiel des rencontres et la facilité d'accès. Il a effectué un excellent travail dans ces deux domaines.

Depuis un an et demi à deux ans, Polysar a connu un grand changement qui a continué de se répercuter chez Polysar à Sarnia. En 1987, la société mère de Polysar, Polysar Energy and Chemical Corporation, a accepté de vendre la division du latex de Polysar Limited. À Sarnia, ce changement a entraîné le détachement et la fermeture d'une installation manufacturière, et le transfert d'un certain nombre d'employés au nouveau propriétaire. Lorsque les opérations de cette vente furent terminées, Nova a commencé sa prise de contrôle. Ce processus d'offres, de manoeuvres et d'offres révisées, s'est poursuivi jusqu'en septembre 1988, moment où Nova a pris le contrôle.

Au même moment, la haute direction de Polysar, qui était à Sarnia depuis la fondation de la compagnie en 1942, a été divisée et une partie de son personnel est déménagée à Toronto avec le groupe de gestion Polymers.

Depuis ce temps, d'autres réorganisations ont affecté l'usine de Sarnia. La dernière, qui remonte à deux semaines, s'est répercutée sur la division du caoutchouc. On a procédé à une restructuration qui s'est traduite par un excédent de 40 personnes. Nous nous attendons à ce que des changements à la division des produits pétrochimiques, au début de la prochaine année, se répercutent à l'usine de Sarnia.

Ces changements au cours des deux dernières années ont accru le niveau d'anxiété de plusieurs de nos employés. Ces personnes sont très inquiètes face à leur avenir chez nous. Dans mon service, le groupe affecté au personnel s'est beaucoup préoccupé. À Sarnia, cinq groupes sont affectés au personnel des trois centres manufacturiers : l'usine de Sarnia, les opérations de Corruna, les opérations de Moortown, les installations de recherche et nos bureaux du centre-ville. La semaine dernière, nous avons décidé de rencontrer nos préposés au personnel pour avoir un entretien ouvert et honnête avec eux au sujet de ce que l'avenir leur réserve. Aucune promesse n'a été faite, mais on a communiqué au service les choses telles qu'elles sont. On a offert au personnel la possibilité de poser des questions.

Les employés sont heureux de cette rencontre et même s'ils n'étaient pas tous enchantés, ils ont pu retourner au travail un peu plus optimistes. Pendant les périodes difficiles, la compagnie et les installations de Sarnia ont toujours eu, par l'intermédiaire de la haute direction et des surveillants, des discussions ouvertes avec les employés pour essayer de réduire l'anxiété qu'éprouvaient ces derniers. Lorsque nous accordons des entrevues à des candidats à des postes de supervision, l'un des points clés de l'entrevue est la tolérance au stress de la part de ces personnes. Nous essayons, dans tous les cas, de déterminer la stabilité du rendement de l'employé sous l'effet du stress et de l'adversité.

Polysar a reconnu le fait que le stress est un problème qu'il faut essayer de résoudre, tant au niveau des individus que des groupes. Nous essayons de répondre aux besoins des employés par l'intermédiaire de séances de sensibilisation, d'un dialogue ouvert et de programmes d'aide aux employés.

De façon non officielle, nous essayons, par l'intermédiaire de nos surveillants, que nous espérons avoir bien choisis, d'entretenir un dialogue ouvert avec les employés. Ceci étant dit, nous avons encore beaucoup de pain sur la planche dans ce secteur.

Lillian Vine

Le docteur André Arsenault pratique la spécialité de médecine nucléaire à l'Institut de cardiologie de Montréal. Il est ici grâce à l'appui de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST) que nous remercions énormément. Il a obtenu son doctorat en médecine de l'Université de Montréal en 1967, et son certificat de spécialiste en médecine nucléaire de la Corporation professionnelle des médecins du Québec en 1972. De 1972 à 1976, il est professeur adjoint au Département de médecine nucléaire et radiobiologie de la

Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke. Coordonnateur de recherche en santé et sécurité au travail à l'Hydro-Québec pendant deux ans, il devient ensuite rédacteur en chef de la revue scientifique *Union médicale du Canada* de 1978 à 1982. De 1982 à 1986, il est directeur d'une équipe de recherche à l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec où il coordonne des travaux sur l'organisation du travail et la sécurité des travailleurs. Depuis 1981, il est aussi associé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et il est membre de la Corporation des conseillers en relations industrielles. Depuis 1978, il conduit des recherches sur le stress et l'organisation du travail en milieu hospitalier. En plus de 38 publications scientifiques, dont 23 sur le sujet, qui nous occupe aujourd'hui, il a aussi tenu de nombreuses séances d'information sur le stress au travail. Il me fait grand plaisir de vous présenter le docteur André Arsenault.

André Arsenault

La première partie de ma présentation sera axée sur l'importante différence entre le stress extrinsèque et le stress intrinsèque, alors que la deuxième partie portera sur les liens entre le stress et l'organisation du travail.

D'abord pourquoi est-il si important de faire la distinction entre le stress intrinsèque et le stress extrinsèque comme nous les avons définis? Le stress intrinsèque est une composante du travail d'importance primordiale, notamment lorsqu'il s'agit d'activités professionnelles. C'est cette composante du travail qui entre en jeu lorsqu'on a de fréquents contacts avec les clients ou les patients dans les hôpitaux, ou les citoyens dans le cas des services de police. Ces contacts sont difficiles pour deux raisons : premièrement, le client éprouve des difficultés et deuxièmement, vous, à titre de dispensateur ou dispensatrice d'un service, ne devez pas perdre le contrôle de la situation. Il y a une analogie directe entre le travail d'un professionnel de la santé et celui d'un policier : tous deux travaillent dans un milieu où l'on attend d'eux qu'ils gardent le contrôle de la situation et qu'ils trouvent une solution au problème en jeu.

Cet état de chose est un problème en soi. Si la situation est aggravée parce que le client fait preuve d'anxiété ou d'irritation, les choses sont rendues encore plus difficiles parce que vous ne pouvez exprimer ces émotions; cela fait partie de votre travail de *ne pas* exprimer vos émotions. Le stress intrinsèque vous fait retenir cette énergie émotive à l'intérieur de vous et vous pouvez, par la suite, avoir de la difficulté à vivre avec ce stress.

Il est bien important de faire la distinction entre le stress intrinsèque et le stress extrinsèque qui est, lui, relié aux conflits entourant l'organisation du travail. L'ambiguïté face à votre carrière et à votre rôle, les conflits quant à votre rôle, le manque d'autonomie sont tous des aspects dont vous pouvez vous plaindre sans pour autant vous sentir coupable, incapable ou inadéquat.

De plus, si vous éprouvez des problèmes de stress extrinsèque, il existe des voies normales vous permettant d'exprimer ces émotions et ces insatisfactions. Si vous vous sentez irrité ou nerveux, vous pouvez exprimer ces sentiments d'une manière directe, soit par l'intermédiaire d'un grief, de votre convention collective ou encore en discutant ouvertement du problème.

Les problèmes de stress intrinsèque sont très différents. Il est très difficile d'inclure des questions relatives au stress intrinsèque dans une convention collective, car on juge que cela fait partie intrinsèque de votre rôle de tolérer beaucoup de stress.

Il est également très important de faire la distinction entre ces deux composantes du stress parce qu'elles ne provoquent pas les mêmes réactions.

Le stress extrinsèque se traduit par le syndrome de la lutte ou de la fuite. Vous vous battez contre la source de stress ou vous la fuyez. Si vous ne pouvez confronter directement le problème, vous trouvez des moyens de le contourner ou vous vous arrangez pour ne plus y être exposé.

Vous pouvez vous soustraire à ce stress en vous absentant du travail ou en arrivant en retard ou encore en diminuant votre niveau de vigilance et de concentration. Ceci est faisable dans certains domaines de travail, mais impossible dans d'autres. Si vous êtes téléphoniste, vous ne pouvez rêvasser pendant plus d'une fraction de seconde, car l'ordinateur s'en rendra compte. Par contre, si vous êtes un professionnel travaillant dans un service de design, vous pouvez rêvasser pendant des mois et personne ne se rendra compte que vous n'êtes pas là psychologiquement.

Le stress extrinsèque engendre également une insatisfaction au niveau du travail et une diminution du rendement; ce sont là des rapports directs. Le stress extrinsèque cause des symptômes de détresse psychologique que vous pouvez exprimer. Si l'on pose des questions au sujet du stress extrinsèque dans un questionnaire de sondage, les travailleurs ou les gestionnaires peuvent dire qu'ils ne sont pas très heureux face à certaines choses. Ceci est acceptable. Par contre, il n'est pas acceptable d'exprimer de l'insatisfaction quant à des aspects qui font partie intrinsèque de votre travail ou du service que vous devez fournir.

La prévention du stress extrinsèque ou le contrôle des sources de stress extrinsèque peut s'effectuer grâce à des techniques de gestion qui sont des techniques organisationnelles normales, ou une organisation de pointe. Il est tout à fait normal d'avoir des objectifs clairs et d'avoir recours à un processus de négociation qui permettra d'organiser ou de réorganiser le travail et de répartir les responsabilités de façon à accroître l'assiduité. On peut ainsi diminuer les niveaux d'absentéisme et d'insatisfaction, améliorer le rendement et diminuer les symptômes psychologiques et somatiques.

Votre stress extrinsèque peut directement et très facilement atteindre votre cercle de relations sociales : vos collègues, vos amis et votre famille. Il est facile de parler de stress avec eux; c'est un processus courant et acceptable. Par contre, s'il y a exagération, et que tout ce dont vous pouvez parler ce sont vos problèmes au travail, vous devenez alors une véritable plaie pour votre réseau de soutien.

En résumé, il est relativement facile d'obtenir de l'aide pour les composantes extrinsèques d'un travail. Si vous voulez vous attaquer directement au problème ou à la source du stress extrinsèque, il existe habituellement une marche à suivre qui vous permet de négocier directement les composantes ou les définitions de votre travail.

Le stress intrinsèque est très différent. Le stress intrinsèque est cette composante du travail qui fait que vous aimez ce travail. Vous avez choisi cette profession et vous avez éprouvé une gratification intrinsèque pendant votre formation et en éprouvez encore à exercer cette activité professionnelle.

C'est pour cette raison que vous aurez tendance à compenser de votre propre gré si la situation devient plus difficile ou si les ressources ou les budgets sont coupés. Vous compensez un manque de ressources en accroissant vos tâches, en travaillant plus tard, en apportant des dossiers à la maison et en jouant une part de plus en plus active au travail. Vous laissez le travail envahir le reste de votre vie. Si vous souffrez de stress intrinsèque, vos absences seront de plus en plus rares, car vous vous sentirez coupable de ne pas être présent au travail. Les personnes qui éprouvent beaucoup de stress intrinsèque ont habituellement peu d'absences de courte durée et elles ont beaucoup de jours de congé en réserve.

Vous ne formulez aucune plainte psychologique ou somatique lorsque vous souffrez de stress intrinsèque. Cela fait partie de votre travail et de votre rôle d'agir comme si vous n'étiez pas épuisé. Vous allez rester au travail et en faire encore davantage parce que vous avez l'impression qu'il est plus important de satisfaire les clients ou de satisfaire les exigences de votre travail que d'écouter votre propre corps ou votre psychisme.

Nous avons montré que le stress intrinsèque est sans doute un signe avant-coureur de l'hypertension et qu'il conduit à l'épuisement.

Pour ce qui est du soutien social, le stress intrinsèque mine le temps précieux qui devrait être consacré à votre vie personnelle ou familiale parce que votre travail absorbe tout. Vous avez perdu la plus grande partie de votre capacité d'écouter, d'aider et d'être attentif aux besoins des autres. Votre épouse, votre compagne ou votre compagnon, vos enfants et vos amis savent que vous ne pouvez prendre le temps d'écouter leurs petits problèmes quotidiens. Ils souhaitent sans doute que votre merveilleux travail ne vous mette pas dans un tel état d'inaccessibilité. Votre identité personnelle est en jeu parce qu'elle est intrinsèquement liée à votre identité professionnelle.

Il est difficile de prévenir les dommages causés par le stress intrinsèque parce que c'est le stress dont personne ne veut parler. C'est le stress que vous êtes sensé pouvoir tolérer. Il est très difficile de l'inclure dans le processus d'une négociation collective. Il s'agit d'établir des priorités au niveau personnel et au niveau collectif.

L'organisation du travail et des coupures de budget peuvent donc miner l'énergie de la vie familiale et la vie sociale. Vous pouvez extraire l'énergie par le processus du travail et vous retrouver avec un bon nombre de professionnels dont les risques d'épuisement sont très élevés. C'est une perspective très décourageante.

Si un stress intrinsèque excessif épuise toutes vos ressources, vous réduisez vos capacités d'offrir des services en tant qu'entité collective. Une personne qui aurait pu être une ressource importante pour votre corporation pendant une période de 15 ou 20 ans sera ainsi épuisée en trois mois. Certaines sociétés meurent parce qu'elles se sont épuisées ou qu'elles ont épuisé leurs ressources les plus importantes, soit leurs ressources humaines, à cause d'un stress intrinsèque mal géré.

Il est très important de bien gérer le stress intrinsèque du point de vue collectif, et de ne pas laisser le stress intrinsèque épuiser vos travailleurs. Vous devez vous mêler de la vie des professionnels exposés au stress intrinsèque. Vous devez les convaincre qu'ils se font du tort. Vous devez leur dire : «Attention, prenez un congé. Ne restez pas ici pensant que vous êtes irremplaçable». Ceci est très important du point de vue de la gestion.

Ceci est aussi très important pour le travailleur parce que le soutien social est primordial. Le travail qui mine la capacité d'interagir avec les autres membres de la famille, voilà un effet très indésirable du stress intrinsèque.

Si la gestion diminue le stress intrinsèque, elle peut diminuer l'assiduité. Vous aurez sans doute des personnes qui se présenteront parfois en retard au travail ou qui se permettront, à l'occasion, d'être absentes. Vous ne constaterez peut-être aucun changement au niveau des plaintes psychologiques ou symptomatiques, et vous ne verrez aucun changement au niveau professionnel à court terme. Ce que vous constaterez, par contre, ce sont des capacités professionnelles se déployant pendant une longue période. Vos employés pourront être efficaces pendant 15, 20 et même 25 ans au lieu de souffrir d'épuisement après une couple d'années.

Dans la deuxième partie de ma présentation, j'aimerais vous entretenir d'un modèle que l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec a élaboré pour, en premier lieu, traiter le problème des accidents du travail. Ce modèle, qui requiert la participation du syndicat et de la direction, intègre les deux composantes du stress ainsi que des moyens de s'attaquer à la situation. Il fait la distinction entre une organisation où s'effectue un travail technique et une organisation où s'effectue un travail humain ainsi qu'entre le point de vue des gestionnaires et celui des travailleurs. Si l'on se réfère au modèle du point de vue de la direction, l'organisation d'un travail humain correspond à la gestion des ressources humaines. L'organisation technique, toujours du point de vue de la direction, correspond au choix des technologies, des techniques et des outils de production.

Par contre, du point de vue du travailleur, l'organisation des ressources humaines fait référence au travailleur en tant qu'être humain et elle tient compte du climat social. Le travailleur en tant qu'être humain fait contraste avec le travailleur qui est là pour fournir des services compétents et une expertise de qualité. C'est le secteur de la main-d'oeuvre qui correspond aux besoins de la production et de la technologie, par opposition aux besoins d'une ressource humaine.

La raison pour laquelle je dis ceci, c'est qu'habituellement, lorsque nous avons affaire au stress, nous nous occupons du premier niveau, soit le niveau immédiat des problèmes techniques rattachés au fait de faire un travail particulier avec un outil donné, requérant un certain nombre d'aptitudes utilisées avec un certain niveau de stabilité émotive et habituellement évalué en fonction du rendement par des personnes ayant affaire à la gestion des ressources humaines.

Au-delà de ce cercle interne immédiat de préoccupations, il peut exister des problèmes plus vastes (tels que des problèmes économiques et de prise de possession) où la philosophie globale de la gestion des ressources humaines peut être changée depuis le sommet. Ou encore, on peut faire des choix qui révolutionneront complètement l'organisation du travail à cause d'un changement technologique (pas seulement un changement d'outil ou de façon d'effectuer le travail avec un outil spécifique, mais un changement complet au niveau de la technologie). Ces changements macroscopiques pourraient nécessiter non seulement une formation, mais un rajustement de la main-d'oeuvre.

Du point de vue du travailleur, les deux composantes (humaine et technique) de l'organisation du travail ont des niveaux d'impact semblables, et qui peuvent se traduire par un climat général qui deviendra très problématique. Les décisions collectives au niveau macroscopique sont habituellement prises d'un point de vue technique sans consulter les responsables de la gestion des ressources humaines, créant ainsi des problèmes de communication difficiles à résoudre. La même situation peut également s'appliquer au niveau syndical. Il n'est pas facile de communiquer en considérant les travailleurs à la fois comme des êtres humains et des dispensateurs d'expertises. Lorsqu'on procède à des changements techniques sans tenir compte de l'aspect humain, on peut se retrouver avec un déséquilibre dramatique de tout le système, non seulement dans le secteur des relations industrielles, mais également au niveau plus large de l'environnement social, et le tout peut se traduire par l'imposition d'une surcharge aux services sociaux et aux services de santé.

Pour résumer, j'ai essayé de démontrer l'importance de distinguer clairement entre le stress intrinsèque et le stress extrinsèque. Les deux correspondent à des réalités différentes; leurs effets sont différents et les moyens de les contrer en termes d'organisation du travail sont aussi très différents. Il est relativement facile de corriger les sources du stress extrinsèque, mais il est très difficile de diminuer la quantité de stress intrinsèque. Actuellement, avec l'évolution technologique, avec la crise économique et avec le libre échange, la quantité de stress intrinsèque va croître, car on demandera à un nombre de plus en plus petit d'employés de faire de plus en plus de choses avec de moins et moins de moyens. Je pense que le stress des années 1990 et du prochain siècle sera le stress essentiellement intrinsèque et qu'il faut mettre en place des moyens pour le prévenir; si on ne peut pas le prévenir, il faudra avoir des moyens de le gérer adéquatement.

Sur le plan de l'organisation du travail, de l'environnement, du consensus entre les représentants des travailleurs et les représentants des gestionnaires, il faut trouver des moyens qui permettent de gérer les problèmes quotidiens du travail. Et aussi et encore plus important, il faut trouver des mécanismes qui permettent de prévoir les effets directs engendrés par les changements importants qui impliquent des transformations technologiques, des réaménagements majeurs de ressources humaines, des changements complets dans le climat politique de nos institutions qui vont demander la mise à jour ou la transformation complète de l'expertise disponible sur le marché du travail.

DISCUSSION ET QUESTIONS

Lillian Vine

La parole est maintenant à vous pour des questions ou une discussion.

Dan O'Connor - Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile

Monsieur Hogan, vous avez mentionné que vous aviez régulièrement des présentations sur le stress à votre compagnie. Avez-vous un syndicat?

Greg Hogan

Oui. Nous sommes membres du Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie (STEC).

Dan O'Connor

Est-ce que vous, ou votre compagnie, ou encore votre service des ressources humaines avez consulté le comité mixte de santé et de sécurité ou un spécialiste en sécurité faisant partie de votre syndicat ou encore des conseillers syndicaux avant de regrouper les présentations qui devaient être offertes aux employés?

Greg Hogan

Le syndicat a joué une part active pour plusieurs présentations par l'intermédiaire du comité mixte de santé et de sécurité et de sous-comités. La participation du comité mixte de santé et de sécurité n'a pas été très importante dans certains de nos premiers programmes, mais avec le programme d'aide aux employés, c'était bien différent. En fait, la moitié des membres du comité étaient des membres du STEC qui ont joué un rôle très actif pendant tout le processus de mise au point du programme et même lors du choix du service dispensateur de ce programme.

Dan O'Connor

Au tout début, est-ce que les présentations étaient mises en marche par des instructeurs choisis parmi les travailleurs ou des instructeurs syndicaux? Ont-ils eu l'impression, ou avez-vous eu l'impression, que ce genre de présentations était meilleur s'il était effectué par des travailleurs à l'intention des travailleurs que s'il était effectué par la direction à l'intention des travailleurs, surtout en ce qui a trait au stress?

Greg Hogan

Non. Les premières présentations ont été effectuées avec l'aide de l'association locale de santé mentale, qui a d'ailleurs fourni les instructeurs. Les programmes internes que nous avons mis au point plus tard, étaient très courts et les présentations ont été effectuées par notre personnel infirmier ou l'une des personnes de notre service du personnel. Elles étaient destinées à des groupes travaillant dans différents secteurs de notre usine.

Nous avons de très bons rapports professionnels avec le Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie. On ne m'a pas dit que le fait que les présentations aient été effectuées par un membre du syndicat ou du personnel faisait une grande différence. Nous essayions de nous intéresser aux préoccupations des employés à tous les niveaux.

André Arsenault

J'ai donné des séances de formation à des représentants syndicaux ainsi qu'à des gestionnaires. Certains problèmes s'appliquent aux groupes de gestionnaires alors que d'autres concernent les membres du personnel. Il est très important que les représentants syndicaux soient formés pour leurs programmes et objectifs spécifiques.

Lorsque les choses sont faites conjointement, il est important que les deux parties soient préparées pour être en mesure de s'occuper du programme et de définir les objectifs communs.

Steve Bottaro

Mon expérience avec les programmes d'aide aux employés me permet d'affirmer qu'un programme ne peut fonctionner sans l'appui du syndicat, qu'il s'agisse d'un service de police, d'une industrie ou d'un hôpital.

Al Bieksa - Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 1005

Monsieur Millet, vous avez mentionné que vous représentiez un syndicat regroupant des femmes, à un taux de 90 p. 100, mais vous n'avez nullement fait mention du fait que la discrimination sexuelle et raciale peut contribuer au stress dans le milieu de travail.

Est-ce que cela voudrait dire que vous ne croyez pas que la discrimination sexuelle et raciale soit un facteur qui contribue grandement aux maladies reliées au stress?

Christian Millet

On peut dissocier le harcèlement fondé sur le sexe de celui fondé sur la race. Le harcèlement est un facteur. Nous avons constaté que ce facteur n'est pas très important comparativement aux autres sources de stress identifiées.

Chez Bell Canada, plusieurs gestionnaires sont des femmes parce que la politique de Bell est de recruter ses surveillants de premier niveau parmi ses employés plutôt qu'à l'extérieur. Ils sont sensibles aux problèmes inhérents au sexe.

La race est un autre point, et elle ne constitue pas une source de stress chez Bell Canada. Nous savons, toutefois, que le harcèlement fondé sur la race existe.

CCOHS/CCHST

Joe Donaldson - Procter & Gamble Inc

Est-ce que le pourcentage des personnes qui tirent profit des programmes d'aide aux employés est le même chez les corps policiers que dans l'industrie? Quelle est la différence, et à quoi l'attribueriez-vous?

Steve Bottaro

Mes statistiques pour l'année dernière montrent que 580 personnes, dont des membres civils et des officiers assermentés, leurs épouses, leurs familles, leurs enfants et leurs familles étendues ont eu recours au programme entre juin 1988 et avril 1989. Le service de police compte environ 800 officiers assermentés et de 200 à 300 membres civils.

Je sais que l'usage qu'on fait, dans les services policiers, des programmes d'aide aux employés est différent de celui qu'on en fait dans l'industrie parce que les personnes chargées de l'application de la loi doivent, je suppose, préférer des programmes internes. Les employés du secteur de l'industrie peuvent avoir recours aux services d'un conseiller familial sans que la compagnie en soit informée.

Fred Nicholson - Inco Ltd

Monsieur Hogan, quels sont les principaux facteurs qui ont incité votre entreprise à mettre sur pied un programme? Comment mesurez-vous votre efficacité, et quelles conditions de travail particulières prévalent maintenant chez vous à cause du programme?

Greg Hogan

Comme je l'ai déjà mentionné, nous en sommes à nos premières armes. Nous n'avons pas de statistiques pour les deux ou trois dernières années qui soient significatives. Dans un ou deux ans, nous disposerons sans doute de statistiques sur les usagers du programme et les raisons de son utilisation.

En général, les problèmes clés sont reliés à l'alcool. Il y a aussi des problèmes financiers et des problèmes familiaux. Mais en ce qui a trait aux problèmes reliés directement au travail, tout ce que je peux vous dire c'est qu'à ma connaissance, il n'y a eu qu'une ou deux situations où le problème était fortement relié au travail.

Steve Bottaro

Les PAE des corps policiers sont vraiment différents à cause de la nature du groupe cible. Les programmes d'aide aux employés, chez les policiers, ont vu le jour en 1985, grâce au sergent-détective Eddie Donovan de Boston, au Massachusetts. Dans ce cas, l'agent stressant était l'alcoolisme.

Les agents de police me parlent de problèmes familiaux, de ruptures et de problèmes matrimoniaux dans lesquels l'alcool joue un rôle mais n'est pas nécessairement la source des problèmes matrimoniaux.

Il y a une grande différence entre faire un usage abusif de l'alcool et être sous la dépendance de l'alcool. L'abus de l'alcool c'est boire cinq verres le soir, mais se lever le lendemain et aller au travail; ce n'est pas de l'alcoolisme. L'alcoolique dépend de l'alcool de façon médicale; c'est quelqu'un qui est allergique à l'alcool et ne peut pas boire.

Les policiers sont plutôt des personnes qui abusent de l'alcool. Ils ne dépendent pas de l'alcool. Ils ont recours à l'alcool pour réduire le stress.

Je ne tiens pas de statistiques sur l'identification des problèmes. Je prends note de qui vient, qui va, qui pourra réussir et qui ne pourra sans doute pas. Mais je n'ai pas de liste disant que j'ai eu 15 cas de problèmes matrimoniaux et 16 cas de problèmes reliés à l'alcool au cours d'une semaine.

Joyce Nsubuga - Ministère de la Santé de l'Ontario

Toutes les présentations étaient axées sur la gestion du stress relié au travail. Selon moi, il n'existe pas de définition connue du stress. Quelqu'un a-t-il essayé d'identifier le stress et d'avoir recours à des moyens de prévention, de même qu'à des stratégies pour en minimiser les effets?

Ma deuxième question est la suivante : quelqu'un a-t-il déjà eu affaire à des problèmes juridiques mettant en cause le stress relié au travail et, si oui, comment avez-vous résolu le problème?

André Arsenault

Il existe plusieurs façons de définir le stress, et la façon dont vous le définissez est habituellement reliée à ce que vous essayez de faire. Vous pouvez définir le stress en tenant compte des conséquences, parce que ce sont des conséquences que vous devrez vous occuper. C'est une prévention tertiaire. Vous essayez de minimiser les dommages parce que vous n'êtes pas en mesure de vous attaquer à la source ou la cause.

Vous pouvez essayer de définir le stress au niveau de la cause; vous avez alors une définition différente. C'est une prévention primaire. Vous changez l'organisation du travail pour réduire l'effort que les personnes auront à fournir pour accomplir leur travail. Ceci est plus difficile et génère de la confusion.

Si vous voulez une définition générale, vous pouvez dire que le stress est un processus qui a des causes et des conséquences; les causes diffèrent d'un travail à l'autre et les conséquences diffèrent d'un type de personnalité à l'autre. La culture est également un autre facteur parce que chez certaines cultures, vous ne pouvez décompresser ou parler de vos problèmes. Chez certaines cultures, il est plus facile de boire que de devenir hystérique, alors que chez d'autres, il est plus facile de devenir hystérique lorsqu'on est stressé parce que c'est accepté dans cette culture.

En pratique, il est très facile d'avoir recours à de la prévention tertiaire lorsqu'il existe un programme d'aide aux employés bien défini. Mais lorsqu'on essaie d'en faire un problème théorique, la question devient très complexe, car on sait que les théoriciens aiment la complexité.

RAPPORTS ET RECOMMANDATIONS DES GESTIONNAIRES, DES TRAVAILLEURS ET DES PROFESSIONNELS

CCOHS/CCHST

Lillian Vine

Ce sujet a beaucoup retenu votre attention au cours de la dernière journée et demie; certaines discussions se poursuivent encore. Je considère que c'est un signe de succès.

J'ai entendu quelqu'un, un peu plus tôt, dire : «On n'a pas obtenu beaucoup de réponses.» Vous avez raison, et nous ne vous avions pas promis de réponses non plus. Du point de vue de la politique sociale, les sujets ayant trait à la santé et la sécurité au travail ne peuvent entraîner une réponse absolue, un oui ou un non catégorique. Ce que nous espérons, c'est que vous compreniez mieux les situations sources de stress, que vous compreniez mieux les sentiments des autres face à ces situations, ce que certains font ou essaient de faire ou encore voudraient faire au sujet de ces situations, et nous voulons savoir si quelqu'un fait du progrès dans ce domaine.

Est-ce que les porte-parole des groupes homogènes représentant les travailleurs, les gestionnaires et les professionnels voudraient venir à l'avant? Le groupe représentant le gouvernement a décidé de se joindre au groupe des professionnels; je pense qu'ils prendront la parole à titre de professionnels.

RAPPORT DES GESTIONNAIRES

Fred Nicholson - porte-parole

Les gestionnaires définissent le stress comme étant le résultat de l'inaptitude d'une personne à faire face à une situation positive ou négative. Le stress peut entraîner de la maladie, de l'absentéisme, une diminution de la production ou de la qualité des produits ou encore une baisse du moral.

Nous avons l'impression que si l'on permet aux travailleurs d'avoir un certain contrôle sur leur travail en participant, par exemple, à la gestion, il en résultera une réduction du stress relié au travail. Il arrive parfois, par contre, qu'une augmentation des responsabilités se traduise par une augmentation du stress, mais dans l'ensemble, nous croyons que cela pourrait le réduire.

Le contrôle électronique du rendement au travail est de plus en plus courant dans le monde des affaires; il est destiné à simplifier les façons de procéder et accroître la productivité. Les gestionnaires sont d'avis que ce contrôle affecte les travailleurs négativement.

Nous croyons que les dangers reliés au travail contribuent au stress et que recevoir de l'information à ce sujet peut diminuer le stress. L'information doit toutefois être suffisante si on veut qu'elle produise un effet. Un peu de connaissances est dangereux; le travailleur doit en savoir suffisamment au sujet des dangers que comporte son travail pour être convaincu qu'il connaît bien la situation. Selon nous, une connaissance complète peut réduire le stress.

Nous croyons que l'automatisation cause du stress car la perception initiale de la plupart des personnes, c'est que l'automatisation réduit le nombre d'employés. C'est vrai dans certains cas, mais pas toujours. L'automatisation entraîne généralement un stress, mais les résultats de l'automatisation réduisent souvent le niveau de risque des employés, et réduisent parfois les frustrations qu'engendrent certaines tâches insignifiantes que les employés ont à accomplir. Les résultats de l'automatisation devraient donc entraîner une réduction du stress. L'automatisation est stressante parce qu'elle crée certaines menaces pour notre statut social ou notre revenu.

Selon nous, plus l'employé prendra part à l'organisation du travail et à la conception des tâches, plus le stress sera réduit. La conception des tâches peut réduire les niveaux de stress en éliminant ou réduisant le bruit, la monotonie, les risques et autres choses semblables. La réduction de ces dangers très fondamentaux par une conception adéquate des tâches entraînerait la diminution de la quantité de stress.

Les gestionnaires sont d'avis que toutes les personnes devraient recevoir une formation leur permettant de reconnaître les symptômes du stress. De nos jours, les surveillants et les gestionnaires ne reconnaissent pas les symptômes du stress, pas plus que les employés d'ailleurs. Un employé peut avoir des migraines et devoir rentrer à la maison. On mettra cela sur le compte des problèmes personnels. Nous devons être mieux renseignés sur les symptômes et les causes du stress. Les gestionnaires ont besoin d'une formation additionnelle pour pouvoir mieux reconnaître les résultats du stress.

Les surveillants de premier niveau ont un rôle très important à jouer. En effet, ils doivent se servir de leur formation pour établir des liens avec les employés et le coordonnateur du PAE. Très souvent, le coordonnateur du PAE n'a pas de contact avec les surveillants, et les surveillants ne sont peut-être pas au courant des stress qu'ils font subir à leurs subalternes.

Selon nous, les PAE et le counselling des employés peuvent jouer des rôles très importants et ils peuvent être très efficaces. Nous croyons également que les PAE devraient être conçus pour tenir compte des causes du stress ainsi que de ses conséquences. Il faudrait redéfinir les critères ainsi que les buts et objectifs des PAE.

Les gestionnaires sont également d'avis que la profession médicale devrait élaborer des critères bien précis qui permettraient aux employés d'être indemnisés. Ces critères devraient faire la distinction entre le stress personnel subi jour après jour et le stress causé par le milieu de travail.

Nous croyons également que la vie privée des individus ne peut être totalement protégée si nous devons déterminer les causes du stress d'une manière collective. Nous ignorons donc s'il est possible, ou non, de protéger la vie privée et le caractère confidentiel des rencontres lorsqu'on projette d'offrir une indemnité.

Nos conclusions quant au stress relié au milieu de travail sont donc les suivantes : les gestionnaires doivent reconnaître le stress comme étant un problème; les PAE doivent pouvoir s'occuper des causes du stress; et le travailleur, tout comme le gestionnaire, doit recevoir une formation lui permettant de reconnaître les causes du stress.

Dan O'Connor

Vous avez dit que toutes les personnes, y compris les gestionnaires, devraient recevoir une formation leur permettant de reconnaître les symptômes du stress; je suppose que vous vouliez dire les travailleurs également. Selon moi, il est très facile, dans la plupart des cas, de reconnaître le stress. A-t-on donné des moyens dans le groupe des gestionnaires pour non seulement reconnaître le stress dans le milieu de travail, mais pour l'éliminer? Il est relativement facile d'avoir un séminaire sur la façon de reconnaître le stress, mais pourquoi ne pas offrir aux employés et aux surveillants de premier niveau des séances d'information leur permettant d'éliminer le stress? Votre groupe a-t-il touché à ce point particulier?

Fred Nicholson

Je pense qu'une fois que les gestionnaires ont identifié les symptômes et les causes du stress, il serait tout simplement naturel de s'y attaquer. Nous essayons de découvrir les causes sous-jacentes au lieu des cause immédiates. Les symptômes du stress peuvent être l'alcoolisme, l'abus de drogues, ou des migraines. Nous essayons d'abord de déterminer leurs causes. Après avoir identifié les causes de ces symptômes du stress, nous pouvons travailler à les éliminer ou les réduire dans le milieu de travail.

Dan O'Connor

Votre groupe est donc d'accord pour dire qu'une fois que la formation permettant de reconnaître les symptômes du stress a été dispensée, il serait naturel qu'on essaie de faire disparaître les problèmes dans le milieu de travail, le plus possible.

Lillian Vine

Dan, j'ai entendu parler de conception des tâches, de travail en équipe et des causes du stress plutôt que des symptômes qui conduisent les gens à leurs limites. J'ai également entendu parler de prévention, et je crois que c'était l'engagement du groupe des gestionnaires.

Dan O'Connor

Vous avez dit que le groupe des gestionnaires était d'avis qu'un travailleur devrait avoir une connaissance suffisante des dangers et des conditions rattachés à son travail. Avez-vous traité, dans votre groupe, d'une connaissance *totale*? Vous n'avez mentionné qu'une connaissance *suffisante*.

Fred Nicholson

Je crois que notre but est de leur donner une connaissance totale afin que nous puissions réduire le stress. Lors de nos discussions, nous avons mentionné le fait que nous craignions que la connaissance puisse engendrer autant de stress qu'elle peut le réduire. Nous étions d'accord pour affirmer qu'une connaissance insuffisante pouvait conduire au stress. Nous avons employé l'expression «connaissance suffisante» alors que vous avez parlé de «connaissance totale»; je crois que nous parlons de la même chose.

Nous avons également dit que la participation des gestionnaires ou du groupe à la diminution du stress était l'un des meilleurs moyens de réduire le stress.

RAPPORT DES TRAVAILLEURS

Sandy Parise - porte-parole

Le stress est un problème de santé qui peut être déclenché ou aggravé par le milieu de travail. Il affecte les travailleurs tant au niveau physique qu'émotif. Il peut accroître la tension artérielle, augmenter le taux de cholestérol, causer des maladies cardiaques ou des ulcères. Ses symptômes peuvent être l'agitation, l'inquiétude, la dépression, l'insomnie, les maux de tête ou l'indigestion. Il y a définitivement un lien entre le stress et la maladie. De plus, le stress influe sur le moral, la productivité et l'absentéisme, pour ne nommer que quelques points.

Les travailleurs devraient avoir davantage de contrôle sur les processus reliés à leur travail. Le niveau de contrôle que le travailleur a sur son travail affecte le stress. On devrait parvenir à davantage de contrôle par la négociation de certains points, dont une meilleure répartition du travail par postes, et la transmission d'information sur les dangers dans le milieu de travail.

Les niveaux de stress sont souvent accrus par l'automatisation du travail, qui entraîne la peur de perdre son emploi, l'accélération du travail et d'autres changements dans le milieu de travail. Les niveaux de stress seraient diminués si on permettait aux travailleurs d'apporter leur contribution à l'organisation de l'environnement dans lequel s'effectue le travail.

Les gens doivent être informés du problème que peut représenter le stress. Ils doivent recevoir une formation leur permettant de reconnaître le stress chez les travailleurs et apprendre à contrôler les agents stressants.

Les PAE doivent protéger le caractère confidentiel des rencontres si on veut aider les individus. Si l'on veut qu'un programme d'aide aux employés soit efficace, il faudrait que la représentation des travailleurs soit égale. Un travailleur peut, en fait, préférer aller voir un pair avec son problème plutôt que d'aller voir quelqu'un de la direction. Au lieu de la gestion du stress, nous aimerions voir la prévention du stress.

Il n'existe aucune politique définie quant à l'indemnisation du stress. Elle devrait se retrouver au paragraphe (iii) de l'article 3 de la *Loi sur les accidents du travail* : incapacité survenant du fait et au cours de l'emploi. Le seul critère qui devrait prévaloir est que le travailleur souffre d'une incapacité reliée au milieu de travail, incapacité qui peut être prouvée médicalement.

L'article 77 de la *Loi sur les accidents du travail* devrait être modifié pour protéger le caractère confidentiel des renseignements concernant les travailleurs. En 1915, les travailleurs de l'Ontario ont décidé d'abandonner le droit de poursuivre leurs employeurs en échange du droit à une indemnisation sans égard à la responsabilité, pour des blessures survenues au cours de l'emploi. Au fil des ans, la Loi a été modifiée plusieurs fois pour augmenter la protection des travailleurs. En 1917, la Loi a été modifiée pour inclure les prestations d'aide médicale. En 1926, l'amiantose et la silicose sont venues s'ajouter aux maladies industrielles. En 1947, la Loi a été modifiée de nouveau pour inclure la perte de l'ouïe produite par le bruit industriel au rang des maladies industrielles. En 1963, la définition d'accident a été changée pour inclure l'incapacité survenant du fait et au cours de l'emploi.

Avec toute la recherche et toutes les analyses qui ont été effectuées au fil des ans sur le stress chronique, il devrait sûrement exister suffisamment de preuves pour justifier une modification de la Loi ainsi que des politiques de la Commission des accidents du travail pour y inclure le stress relié au travail parmi les maladies indemnisables. Le stress est un problème de santé.

Nous, en tant que travailleurs, avons droit à un milieu de travail qui ne nous rendra pas invalides pour le reste de notre vie à cause d'un danger qui y existe. Nous, en tant que travailleurs, avons droit à un milieu de travail qui ne raccourcira pas notre vie à cause de l'exposition à des matières cancérogènes. Nous, en tant que travailleurs, avons le même droit à un milieu de travail qui n'engendrera pas de problèmes de santé attribuables au stress tels que les ulcères, les crises cardiaques ou la dépression.

Si, malheureusement, nous sommes soumis à l'une ou l'autre de ces situations dans notre milieu de travail, il est certain que nous, en tant que travailleurs, avons droit à une indemnisation par un système qui nous permettra non seulement d'avoir la sécurité économique, mais également de conserver notre dignité humaine.

RAPPORT DES PROFESSIONNELS

André Arsenault - porte-parole

Il existe un intéressant niveau de consensus et de chevauchement quant aux positions des gestionnaires, des travailleurs et des professionnels.

Nous avons défini le stress relié au processus et au milieu de travail de façon à couvrir les problèmes aigus ou chroniques ou ceux reliés à la conception des tâches. Nous n'avons pas essayé de définir le stress positif. Nous avons choisi, aux fins du présent atelier, de limiter notre définition au stress qui est nuisible, qui cause des torts aux individus et aux groupes, qui raccourcit l'espérance de vie et affecte la santé. Nous avons insisté sur la qualité de vie ainsi que sur la longévité.

Nous croyons que l'on devrait parler du stress sur le plan du stress chronique et du stress aigu parce que ces deux genres de stress correspondent à des situations différentes qui doivent être abordées de façons différentes et auxquelles il faut des solutions différentes.

Nous avons éprouvé une certaine difficulté à considérer le stress comme étant un facteur causant directement de la maladie, mais nous nous sommes mis d'accord sur le fait que le stress est l'un des facteurs d'un certain nombre de maladies et qu'un certain nombre de maladies sont reconnues comme étant reliées au stress. Du point de vue professionnel et scientifique, il est difficile d'établir une simple relation de cause à effet entre le stress et la maladie.

Le stress des travailleurs affecte le milieu de travail. Il se manifeste par de l'absentéisme, une baisse du moral, un roulement de l'effectif, des conflits travailleurs-gestionnaires, une diminution du rendement et des retards. Pour le prévenir ou le réduire, il est important de tenir compte non seulement du stress des individus mais également de ses effets au niveau des groupes.

Le niveau de contrôle qu'un travailleur a sur son travail est relié au degré de stress; le manque de contrôle augmente le stress. Le contrôle électronique du rendement peut être négatif, sauf dans certaines circonstances. Il peut être utile, par exemple, pour un individu qui veut obtenir des renseignements sur son rendement, en vue de l'améliorer. Ce genre de contrôle est très différent du contrôle obligatoire qui peut être préjudiciable. Le contrôle d'un groupe peut être efficace si on l'effectue dans le but de simplifier les opérations, et non seulement dans le but d'accroître la productivité au détriment d'autres facteurs.

La connaissance des dangers est également reliée au stress. Trop de connaissance ou une connaissance sans formation peut augmenter le stress, tout comme peut le faire le manque de connaissance. Si on sensibilise une personne sans lui donner les outils lui permettant de surmonter les obstacles, on peut accroître son stress. La connaissance ne devrait pas s'adresser qu'au travailleur; elle devrait également porter sur le processus même du travail.

L'automatisation sans une conception adéquate des tâches engendre du stress, tout comme une organisation du travail sans conception significative et adéquate. La communication et la collaboration à tous les niveaux sont cruciales. La conception du travail ne doit pas se faire sans la participation du travailleur afin que les travaux générateurs de stress ne soient pas conçus sans obtenir le point de vue de ceux qui sont directement touchés.

La conception des tâches peut servir d'outil permettant de déterminer qu'un procédé est générateur de stress. Elle peut également permettre d'améliorer l'organisation du travail et de réduire le stress.

La formation en vue de reconnaître le stress est essentielle à tous les niveaux, tant dans le milieu de travail que le système d'éducation. On profiterait beaucoup d'une plus grande sensibilisation au stress dès le collège et l'université. Une condition préalable à la formation est l'engagement de la part, d'abord, des preneurs de décisions, de s'attaquer au stress.

Vous pouvez contrôler l'aptitude de vos travailleurs à contrôler le stress en les sensibilisant aux manifestations du stress.

Les programmes d'aide aux employés ont tendance à s'attaquer aux besoins à un niveau tertiaire de prévention, c'est-à-dire à s'occuper des gens qui doivent vivre avec les conséquences du stress. Ceci restera une composante importante de la gestion du stress parce qu'on ne peut éliminer le stress de certains genres de travaux (pompiers ou policiers); le stress est une partie intrinsèque du travail.

Les PAE auront toujours un rôle à jouer dans la gestion du stress, mais ils devraient également servir à fournir à la gestion et au syndicat de l'information permettant une prévention au niveau primaire. On peut avoir recours aux PAE pour identifier les problèmes au niveau de la conception du travail. Mais il faut également protéger et conserver le caractère confidentiel des rencontres avec les individus. Ceci est essentiel. Si les PAE servent à repérer les individus se plaignant du système, cela détruit totalement le programme.

Le respect du caractère confidentiel des rencontres doit faire partie intégrante du programme afin que les travailleurs ne deviennent pas des cibles faciles. La conception d'un programme d'aide aux employés est aussi importante que son existence.

D'autres stratégies qui peuvent s'avérer utiles sont la prévention, l'éducation et l'intervention dès les débuts. Je crois qu'il est important d'établir des voies de communication non officielles adaptées aux besoins de l'organisation.

Si on peut prouver que le stress est relié au travail, on devrait l'indemniser. Les problèmes au travail peuvent se répercuter sur la vie privée, et vice-versa. Lorsque vous parlez d'un stress inhabituel, comme un accident ou une situation très stressante, il est très facile de dire si ce stress provient du travail ou non. Il est très difficile d'imposer aux professionnels la tâche de déterminer la contribution relative du travail et de la vie personnelle à un état de chose, sur une base de cas individuels. Nous proposons plutôt un genre de consensus où les travailleurs, les gestionnaires, les scientifiques et les gouvernements seraient représentés. Ils décideraient s'il est acceptable, ou non, d'ajouter, de façon instantanée ou progressive, un certain nombre de combinaisons de travaux et leurs résultats à la liste des maladies indemnisables, libérant le travailleur du fardeau de la preuve. On pourrait procéder graduellement afin de ne pas perdre le contrôle de tout le processus.

Comment peut-on différencier et séparer le stress engendré par le milieu de travail du stress de la vie quotidienne? Il est très difficile, en contrôlant les individus, de déterminer les agents stressants provenant du travail et ceux qui sont continuellement présents. Mais ceci est faisable et relativement facile si on effectue un contrôle ou une étude en comparant le groupe en cause avec un groupe de contrôle. Vous pouvez alors reconnaître le stress d'un genre de travail comparativement à un autre, et identifier les composantes défectueuses.

On devrait, par tous les moyens possibles, protéger la vie privée du travailleur. S'il faut envahir la vie privée d'un travailleur devant un tribunal, pour obtenir des preuves, on devrait pouvoir protéger le travailleur par des mécanismes juridiques appropriés.

L'indemnisation est un échange de droits; le travailleur abandonne le droit de poursuivre la compagnie pour bénéficier d'une indemnisation sans égard à la responsabilité. Si on peut envahir la vie privée d'un individu, on devrait également pouvoir envahir les aspects privés des sociétés. On pourrait demander aux actionnaires de venir au tribunal pour expliquer leur cause : pourquoi ils n'ont pas pris la décision nécessaire ou pourquoi ils n'ont pas fait les investissements qui auraient changé la situation. Cet échange de droits crée un environnement où il faut absolument protéger la vie privée des individus tout comme il faut protéger les aspects privés de la société.

QUESTIONS ET DISCUSSION

Lillian Vine

Y a-t-il des questions ou des points à discuter?

Marilyn Martin - Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'automobile, section locale 1915

Docteur Arsenault, vous avez dit que la conception des tâches peut servir d'outil de diagnostic et de méthode pour améliorer l'organisation et la conception du travail. Dans votre groupe, avez-vous discuté de la participation du travailleur à la conception des tâches?

André Arsenault

Il devrait exister des voies de communication ouvertes permettant de s'assurer qu'il y a un échange d'information entre le milieu de travail et ceux qui décident de la conception des tâches. Il y a un consensus à l'effet que les travailleurs devraient participer au processus de diagnostic, et qu'ils devraient jouer une part active dans toute nouvelle conception des tâches.

Jim Stewart - Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 1005

Si vous jetez un coup d'oeil à la liste des participants au présent atelier, vous verrez que certains des professionnels sont employés par les gestionnaires. Le rapport est excellent; la conjugaison des efforts est excellente. Il aurait sans doute été plus acceptable d'obtenir des rapports séparés des gestionnaires et des gouvernements; on pourrait peut-être y déceler un petit conflit d'intérêts.

André Arsenault

Je crois qu'il s'agit d'une question très importante; elle peut porter atteinte à la crédibilité des professionnels. Même si une personne est considérée comme étant un expert, celui qui la paie peut déterminer quelle sera sa position.

D'autre part, je suis toujours en faveur d'une approche basée sur la collaboration; peu importe qui paie les professionnels, il faut essayer d'en arriver à un consensus.

Il est très difficile de trouver des professionnels qui ne soient payés par quelqu'un.

Lillian Vine

Je n'ai aucun doute que les professionnels ici présents comprennent exactement ce que vous dites. Ce qui rend les ateliers si intéressants pour moi, et bien d'autres personnes, et pour vous aussi je l'espère, c'est le fait qu'il y ait beaucoup de similarité entre vos rapports. Vous avez passé la journée d'hier à discuter de ces questions ensemble. Vous étiez les travailleurs, vous étiez les gestionnaires, vous étiez les professionnels, vous étiez les gouvernements, mais vous étiez des personnes, peu importe qui vous paie. Vous étiez très ouverts, vous partagiez des opinions, vous partagiez des expériences les uns avec les autres.

Aujourd'hui, vous avez tiré des conclusions au sein de votre propre groupe. Ce que j'ai entendu ce matin, c'est un rapport des gestionnaires, qui aurait pu tout aussi bien être celui des travailleurs : les travailleurs devaient avoir un certain contrôle; l'information aux travailleurs était d'importance vitale; les travailleurs devaient avoir de l'influence sur la conception des tâches et prendre part à ce processus; une bonne conception des tâches était extrêmement importante.

Vous avez mentionné qu'il faut qu'il y ait de la formation, non seulement pour les gestionnaires et les surveillants, mais également pour les travailleurs afin qu'ils puissent reconnaître les stress dont ils souffrent. Les gestionnaires devraient reconnaître les résultats du stress, et les causes du stress.

Les PAE étaient importants, mais ils ne devraient pas s'attaquer uniquement au problème immédiat qui a amené le travailleur à consulter l'agent du programme. Ils devraient également s'attaquer aux causes du stress afin qu'on puisse le prévenir ou le réduire.

Il existe certaines divergences d'opinions sur la possibilité de protéger le caractère confidentiel des rencontres tout en ayant recours aux programmes de prévention et aux programmes d'indemnisation. Tous étaient d'accord pour affirmer qu'il faut protéger cet aspect, mais il faut, d'une façon ou d'une autre, partager l'information. Selon moi, les professionnels avaient une approche très intéressante : si on ne peut assurer les travailleurs d'une protection totale du caractère confidentiel de leurs rencontres, on ne devrait pas, non plus, la garantir à l'entreprise. Toutes les cartes sont sur la table. Vous voyez une image globale au lieu d'une petite partie de cette image. L'indemnisation est donc établie sans égard à la responsabilité et il y a un échange de droits.

Les travailleurs ont recommandé les mêmes solutions aux mêmes problèmes : ils veulent également le contrôle. Ils veulent aussi la représentation des employés aux programmes d'aide aux employés, à leur élaboration et à la façon dont l'information en découle. Ils veulent la prévention du stress au lieu de sa gestion. Plusieurs endroits jouissent de programmes qui vous enseignent comment respirer lentement et profondément lorsque vous êtes déjà ébranlé. Mais ce que vous recherchez tous, c'est les moyens de prévenir le stress ainsi que la baisse du moral, l'absentéisme... et la «boulot manie». Les PAE devraient être conçus pour s'attaquer aux besoins, non pas à un niveau tertiaire seulement, mais à un niveau primaire de prévention.

Les professionnels étaient tout à fait d'accord. Ils ont soulevé plusieurs points, l'un d'eux étant que la connaissance sans formation peut être stressante. Les travailleurs ont maintenant droit à toutes sortes d'informations. Le monde est noyé par le flot d'informations alors qu'il souffre d'un manque de connaissances. Il se peut fort bien que les gens obtiennent beaucoup d'informations qu'ils ne comprennent pas, ce qui peut être extrêmement stressant. Notre travail au CCHST vise exactement à fournir des connaissances en offrant une information compréhensible et fiable.

Une question importante dont j'ai entendu discuter dans l'un des groupes, mais qui n'a pas été mentionnée, est la formation pour les surveillants qui un jour sont des travailleurs et le lendemain surveillent d'autres travailleurs. Cette situation produit un stress autant chez ceux qui avaient l'habitude d'être des confrères de travail, et qui sont maintenant surveillés, que chez celui qui est passé du niveau confrère de travail au niveau de surveillant de ceux qui étaient ses pairs. On suggérait fortement une longue période d'orientation pour les nouveaux surveillants. Ce répit entre l'ancien et le nouveau poste pourrait réduire le stress et améliorer la productivité.

Certains gestionnaires sont titulaires d'une M. B. A. D'autres gestionnaires ont reçu une formation dans d'autres domaines. Mais la plupart du temps, les personnes deviennent gestionnaires du jour au lendemain et ne connaissent pas grand chose de leurs nouvelles fonctions. Dans le cadre de nos ateliers, on a souvent demandé la participation du système d'éducation.

Les professionnels ont insisté sur l'importance de moyens de communication non officiels. Ils avaient également une idée très intéressante sur l'indemnisation. Le stress est une chose subjective; vous n'avez mentionné aucun moyen de le mesurer, mais vous étiez tous d'accord pour affirmer qu'il devrait faire l'objet de certains critères. Vous avez déterminé quels pourraient être les critères de base, ce qui sera, je crois, très important.

Tout au long de l'atelier, j'ai entendu parler des mots prévention, éducation, formation et intervention hâtive.

Al Bieksa - Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 1005

Docteur Arsenault, je n'arrive pas à comprendre ce que vous vouliez dire par échange entre le caractère confidentiel des rencontres des travailleurs et celui de l'employeur. Pouvez-vous expliquer ce que vous vouliez dire, plus en détail?

André Arsenault

Si on débat un cas devant un tribunal administratif, pour une raison d'indemnisation, et que l'on doive fournir des renseignements sur la vie privée pour prouver la relation, la cause ou l'implication de la part du travailleur, l'équivalent du côté de la société consisterait à rendre publiques les discussions des assemblées privées des actionnaires ou du conseil d'administration ainsi que les décisions qui y ont été prises. Ça, c'est un échange de droits.

Il faut essayer de protéger la vie privée par tous les moyens possibles. Mais s'il s'avère nécessaire de rendre certains renseignements accessibles, cet accès devrait être protégé par certaines dispositions de la loi et on devrait donner des garanties. Tous sont d'accord qu'il faut protéger la vie privée des individus parce que cela fait partie de l'échange des droits entre le syndicat et les gestionnaires dans le cadre d'un processus d'indemnisation.

Al Bieksa

Êtes-vous en train de dire que ces renseignements de l'employeur devraient être divulgués à l'employé, ou uniquement à la Commission des accidents du travail? En vertu de l'article 81 de la *Loi sur les accidents du travail*, la Commission peut obtenir, de l'employeur, tous les renseignements qu'elle désire.

Cependant, en vertu de l'article 77, l'employeur peut avoir accès à tous les dossiers médicaux du travailleur, et le travailleur n'a aucun recours pour obtenir de l'information des employeurs.

Les travailleurs craignent que l'employeur puisse trop facilement avoir accès aux documents médicaux de l'employé; c'est ce qu'ils veulent faire modifier.

André Arsenault

Au Québec, je crois que la situation est un peu différente. Il fut un temps où on présentait au tribunal beaucoup de renseignements conflictuels provenant de conseillers et de dossiers médicaux. On est en train de changer la loi pour que les deux seules parties concernées soient le travailleur et son médecin traitant.

Il peut y exister des différences entre les lois et les procédures au niveau des provinces. Au Québec, la Commission n'a qu'à accroître le fardeau de la preuve pour bloquer le processus complètement. On a pu ainsi diminuer les coûts immédiats de 20 p. 100. Mais il y a d'énormes arriérés en procédures de contestation à différents niveaux d'appel, ce qui signifie que l'argent n'a peut-être pas été dépensé cette année, mais il n'a pas été économisé définitivement.

Il est donc très important d'exercer un contrôle sur les bureaucraties qui mettent les procédures en application. La participation du syndicat et des gestionnaires à la mise en application de telles procédures est donc très importante. Ce n'est pas une chose facile parce que les bureaucrates ont tendance à exclure les parties du processus de consultation, même si la Commission est tripartite. Très souvent, aucune partie n'a accès à

l'information ayant trait à la conception des procédures, à leur teneur et à la façon dont elles sont mises en application. On est donc pris avec les conséquences pendant un, deux ou même trois ans, et tout le monde est en colère : les gestionnaires sont en colère, les syndicats sont en colère.

Lillian Vine

Nous pourrions discuter de ce sujet encore longtemps. Malheureusement, nous ne pouvons le faire aujourd'hui.

En terminant, j'aimerais remercier, trop brièvement hélas, plusieurs personnes. J'aimerais remercier sincèrement nos orateurs : M. Christian Millet, qui est également une des personnes qui ont demandé la tenue de cet atelier, M.M. Steve Bottaro et Glenn MacNaughton ainsi que M.M. Greg Hogan et André Arsenault. Vos présentations étaient très intéressantes et elles ont suscité beaucoup de discussion.

J'aimerais remercier M^{me} Paulette Sherwood, M. Fred Nicholson et M. Dan O'Connor pour avoir présidé les groupes de travail avec un court avis; vous avez accompli un travail superbe. Merci également aux porte-parole André Arsenault, Sandy Parise et Fred Nicholson; vous aussi vous avez accompli un travail formidable. J'aimerais vous remercier tous, personnellement, car sans vous nous n'aurions pu avoir un atelier aussi intéressant.

Merci beaucoup. Ce fut une autre expérience extraordinaire. J'aime beaucoup tenir des ateliers, tout autant que j'aime les organiser. J'espère que vous avez bien aimé être ici et travailler ensemble.

Je veux vous remercier pour l'appui que vous manifestez envers le CCHST. Cela nous fait du bien, surtout en ces moments difficiles.

Participants inscrits

André Arsenault, médecin
Institut de cardiologie de Montréal

Julie Bauer
Coordonnatrice, programme d'aide aux employés
Peel Board of Education

Al Bieksa
Comité d'hygiène et de sécurité
Métallurgistes unis d'Amérique
Section locale 1005

Steve Bottaro
Programme d'aide aux employés
Hamilton-Wentworth Regional Police

Serge Bouchard
Directeur de la recherche
Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec

Mary Butler
Infirmière, hygiène au travail
Imperial Oil

Jan Chymyck, présidente
Canwit Consulting Corporation

Joe Donaldson
Gestionnaire, hygiène et sécurité
Procter & Gamble Inc

Lou Gobbi
Agent d'affaires
Syndicat canadien des métallurgistes

Carla Graveney
Infirmière, hygiène au travail
Galco Food Products Ltd

Sylvie Grenier
Vice-présidente
Association canadienne des employés de téléphone

Anita Harvey
Surveillante, services d'hygiène au travail
Consumers Gas

Gary Irwin, membre
Comité d'hygiène et de sécurité
Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile
Section locale 1915

Bill Kennedy
Analyste en planification
Ministère du Travail de l'Ontario
Politique stratégique

Ilija Kurceba
Surveillant de la sécurité
Canadien national

Roméo Leblanc
Président, hygiène et sécurité
Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile
Section locale 127

Micheline Levy
Adjointe administrative
Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec

John Martin
Chef, bureau de la médecine du travail
Ministère du travail, Terre-Neuve

Marilyn Martin, membre
Comité d'hygiène et de sécurité
Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile
Section locale 1915

Bill McAllister, membre
Comité d'hygiène et de sécurité
Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile
Section locale 1915

Sharon McLean
Agent, soutien des relations de travail
Société canadienne des postes

Glenn MacNaughton
Planification et recherche
Hamilton-Wentworth Regional Police

CCOHS/CCHST

Brian Mercer
Ball Packaging Products

Fred Nicholson
Contremaître général, sécurité
Inco Ltd

Joyce Nsubuga
Adjointe spéciale du chef
du service de santé
Ministère de la Santé de l'Ontario
Direction de la santé

Ethne Nunden
Surveillante, hygiène et sécurité au travail
Newfoundland Safety Council

Henry Nur
Directeur, Élaboration des normes juridiques et liaison
Travail Canada

Dan O'Connor, coprésident
Comité d'hygiène et de sécurité
Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile
Section locale 1915

Sandra Parise
Ball Packaging Products

Drew Quinn, membre
Comité d'hygiène et de sécurité
Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile
Section locale 1915

Ron Raftis
Surveillant
Dofasco Inc

Marcel Ravazzolo
Président, comité d'hygiène et de sécurité
Syndicat canadien des métallurgistes

Marlies Regenbrecht
Conseillère de programmes
Direction de la sécurité et de la santé au travail
Travail Canada

Donat Savoie
Directeur scientifique adjoint
Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec

Paulette Sherwood
Infirmière, hygiène au travail
Innova Envelope

Jim Stewart
Comité d'indemnisation
Métallurgistes unis d'Amérique
Section locale 1005

Ruthy Taylor
Représentante de l'hygiène et de la sécurité
Tridon Limited

Barbara Young
LOC-Pipe

CCOHS/CCHST